

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH *SITUASIONAL LEADERSHIP* DAN *CORPORATE CULTURE* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
KARYAWAN *MILLENNIAL* MELALUI *JOB DEMAND CONTROL*
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

RATU AYU PRIMIPUTRI RAKHMANIA SOERJAATMADJA

NIM. 500785203

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul : ***“Pengaruh Situasional Leadership dan Corporate Culture Terhadap Employee Engagement Karyawan Millenial Melalui Job Demand Control***

Sebagai Variabel Intervening

adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta , 29 Juli 2018

Yang Menyatakan,



(Ratu Ayu Primiputri Rakhmania Soerjaatmadja, S.Hum)

NIM. 500785203

ABSTRACT

The Effects of Situational Leadership and Corporate Culture on Employee Engagement of Millennial Employees Through Job Demand Control as Intervening Variable.

RATU AYU PRIMIPUTRI RAKHMANIA SOERJAATMADJA

Universitas Terbuka

primiputri@gmail.com

This research is intended to analyze: 1) The influence of Situational Leadership on Job demand control of millennial employees of PLN Disjaya; 2) The influence of corporate culture on job demand control of millennial employees of PLN Disjaya; 3) The influence of situational leadership on employee engagement of millennial employees of PLN Disjaya; 4) Influence of Corporate culture on millennial employees of PLN Disjaya; 5) Influence of Job demand control to employee engagement employee millennial PLN Disjaya. Sampling method using purposive sampling technique or also called as judgment sampling with certain criterion or wisdom that is employee Millennial PLN Disjaya born between period 1980 s.d. 2001. Using Slovin formula then the number of samples taken by 160 people.

Review of the problems studied, this is explanatory research type. The explanatory research is a research that explains the causal relationship between variables in the research through hypothesis test that has been formulated before. The method of research analysis is done by using Variance Based Structural Equation Model (SEM) or called PLS (Partial Least Square) using Smart PLS3 application and for descriptive analysis using SPSS 22.

The result of the analysis shows that the model is considered good because the goodness of fit value has met the criteria specified both in outer model and inner model. From the results of hypothesis testing there are two hypotheses that do not have a significant relationship that is the influence of situational leadership on job demand control and employee engagement. Suggestions that can be given to PLN Disjaya is the practice of corporate culture PLN Disjaya need to be implemented until the stage of building habit consistently, so that engagement kept awake. Corporate culture must be able to internalize each and every employee and transform into the basic motive of every employee's behavior within the company, so employees must have the ability to understand and interpret what is and apply within the company, looking for positive values that will be used to improve performance. Consideration of Job Demand Formula already accompanied by Job Control is a good step. For the future need to be enlarged again Job Control capacity, in accordance with millennial work style.

Keywords: *Millennial; Situational Leadership; Corporate Culture; Employee Engagement; Job Demand; Job Control; PLN Disjaya*

ABSTRAK

Pengaruh *Situasional Leadership* dan *Corporate Culture* Terhadap *Employee Engagement* Karyawan *Millennial* Melalui *Job Demand Control* Sebagai Variabel Intervening.

RATU AYU PRIMIPUTRI RAKHMANIA SOERJAATMADJA

Universitas Terbuka

primiputri@gmail.com

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis : 1) Pengaruh *Situasional Leadership* terhadap *Job demand control* karyawan *millennial* PLN Disjaya; 2) Pengaruh *Corporate culture* terhadap *job demand control* karyawan *millennial* PLN Disjaya ; 3) Pengaruh *situasional leadership* terhadap *employee engagement* karyawan *millennial* PLN Disjaya; 4) Pengaruh *Corporate culture* terhadap karyawan *millennial* PLN Disjaya; 5) Pengaruh *Job demand control* terhadap *employee engagement* karyawan *millennial* PLN Disjaya. Metode Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* atau disebut juga sebagai *judgement sampling* dengan kriteria atau kebijaksanaan tertentu yaitu karyawan *Millennial* PLN Disjaya yang lahir antara Periode tahun 1980 s.d. 2001. Menggunakan rumus Slovin maka jumlah sampel yang diambil sebesar 160 orang.

Hubungan kausal antar variabel dalam penelitian dijelaskan melalui uji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya, dengan demikian penelitian ini berjenis *explanatory research*. Metode analisis penelitian dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Model (SEM) Variance Based* atau disebut *PLS (Partial Least Square)* menggunakan aplikasi Smart PLS3 dan untuk analisis deskriptif menggunakan SPSS 22.

Hasil analisis menunjukkan bahwa model dianggap sudah baik karena nilai *goodness of fit* telah memenuhi kriteria yang ditetapkan baik dalam *outer model* maupun *inner model*nya. Dari hasil pengujian hipotesis terdapat dua hipotesis yang tidak memiliki hubungan signifikan yaitu pengaruh *situasional leadership* terhadap *job demand control* dan *employee engagement*. Saran yang dapat diberikan kepada PLN Disjaya adalah praktik *corporate culture* PLN Disjaya perlu dilaksanakan hingga tahap membangun *habbit* secara konsisten, agar *engagement* terus terjaga. *Corporate culture* harus mampu menginternalisasi dan menjelma menjadi motif dasar perilaku setiap karyawan di dalam perusahaan, sehingga karyawan harus memiliki kemampuan dalam memahami dan menginterpretasikan apa yang ada dan berlaku dalam perusahaan, mencari nilai-nilai positif yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja. Pengimbangan Formula *Job Demand* sudah dibarengi dengan *Job Control* adalah langkah yang baik. Untuk ke depannya perlu diperbesar lagi kapasitas *Job Control*, sesuai dengan gaya kerja *millennial*.

Kata Kunci: *Millennial; Situasional Leadership; Corporate Culture; Employee Engagement; Job Demand; Job Control; PLN Disjaya*

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : **Pengaruh *Situasional Leadership* dan *Corporate Culture* Terhadap *Employee Engagement* Karyawan *Millenial* Melalui *Job Demand Control* Sebagai Variabel Intervening**

Penyusun TAPM : Ratu Ayu Primiputri Rakhmania Soerjaatmadja

NIM : 500785203

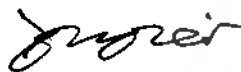
Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : 29 Juli 2018

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,



Dr. Sugilar, M.Pd.

NIP. 195705031987031002



Dr. Ir. Chairy, SE., M.M.

NIDN. 03.140266.01

Mengetahui,

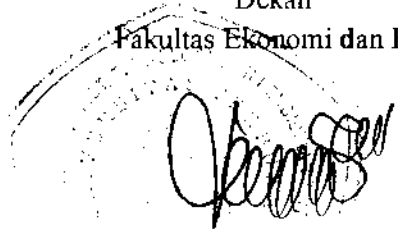
Ketua Pascasarjana
Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Rini Yayuk Priyati, Ph.D

NIP. 1976101220011220022

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Dr. Ali Muktiyanto, S.E, M.si

NIP. 197208242000121001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

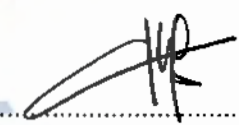
Nama : Ratu Ayu Primiputri Rakhmania Soerjaatmadja
 NIM : 500785203
 Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia
 Judul Tesis : ***Pengaruh Situasional Leadership dan Corporate Culture Terhadap Employee Engagement Karyawan Millenial Melalui Job Demand Control Sebagai Variabel Intervening***


Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu, 29 Juli 2018
 Waktu : 11.00 s.d. 12.30 WIB


Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji : Dra. Eko Kuswanti, M.Pd (.....)

Penguji Ahli : Dr. Anita Maharani (.....)

Pembimbing I : Dr. Ir. Chairy, SE., M.M (.....)

Pembimbing II : Dr. Sugilar, M.Pd. (.....)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Penulis panjatkan kepada Allah SWT, Tuhan Maha Penyayang yang telah memberikan petunjuk serta rahmatNya pada penulisan TAPM (Tugas Akhir Program Magister) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan sebagai bagian dari upaya memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Terbuka.

Dengan segala keterbatasan dan kekurangan yang dimiliki penulis, baik dalam hal kemampuan, kepakaran, waktu, tenaga, dan fikiran, dengan mengucapkan Alhamdulillah, TAPM ini dapat diselesaikan pada waktunya.

Penulis sangat menyadari bahwa TAPM ini tidak akan pernah terwujud seutuhnya tanpa adanya doa dan dukungan serta dorongan moril dari semua pihak yang dengan rela hati bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan ilmunya bagi penulis. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih dan penghargaan tulus yang setingginya kepada semua pihak yang telah membantu mewujudkan TAPM ini, diantaranya:

1. Dr. Ir. Chairy, SE. MM, sebagai pembimbing satu yang telah membantu membuka wawasan penulis dalam mewujudkan TAPM ini sehingga menjadi sebuah karya bermutu. Semoga Allah SWT membalasnya atas waktu, bimbingan, dan saran yang telah diberikan.
2. Dr. Sugilar, M.Pd. sebagai pembimbing dua yang telah membantu penulis untuk memahami beberapa kendala pada materi penulisan termasuk dalam menyusun tata tulis TAPM menjadi lebih baik. Semoga Allah SWT membalasnya atas waktu, bimbingan dan saran yang telah diberikan.
3. Dr. Anita Maharani sebagai Penguji Ahli yang telah memberikan begitu banyak masukan konstruktif dalam penyempurnaan TAPM ini.
4. Segenap Tim Panitia Penguji TAPM, Dosen, karyawan, dan Pimpinan Universitas Terbuka di Jakarta dan Pondok Cabe yang telah memberikan perhatian, kesempatan, saran saran yang membangun, serta mendukung penulis untuk mengikuti seluruh rangkaian perkuliahan sampai dengan masa menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen SDM di UPBJJ UT Jakarta.

5. Keluarga tercinta, khususnya anak-anakku Kaisar Gavin Akbar Jiriadana (Gavin) dan Navisha Kanaya Jiriadana (Kanya) yang selalu sabar dan penuh pengertian di saat Bunda memiliki begitu banyak keterbatasan waktu berkualitas bersama kalian karena menulis TAPM ini.
6. Orang tua terkasih Rtb. Hendra Bambang.W. Soerjaatmadja, MBA dan drg. Nina Ratna Karaton, Sp.PM, yang senantiasa memberikan motivasi kepada penulis sejak kecil akan arti penting pendidikan dan upaya meningkatkannya pada setiap kesempatan yang ada.
7. Adik-Adik tercinta Indra Soerjaatmadja dan Erna (Istri), Adit Soerjaatmadja dan Dilla (Istri), serta Bima Soerjaatmadja, atas dukungan dan motivasi yang diberikan, terutama saat penulis sedang merasakan lelah dan hilang semangat.
8. Sahabat yang baik hati Stanny Desiana dan Lian Pertiwi atas kerelaannya memberi waktu yang berkualitas untuk mendengarkan curahan hati penulis selama penulisan TAPM ini, serta bersedia menemani penulis berkegiatan dalam rangka menjaga suasana hati selalu baik selama proses penulisan TAPM.
9. Teman-teman satu angkatan di Program Magister Manajemen UT UPBJJ Jakarta angkatan 2016.2 untuk saling dukung, saling berbagi informasi, dan saling menyemangati disaat saat lelah dan jenuh melanda dalam proses menulis TAPM ini.
10. Handai taulan dan rekan-rekan yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan curahan kasihnya sehingga selesainya TAPM ini.

Disadari bahwa karya ini masih memiliki kekurangan, karena itu segala saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan untuk menyempurnakannya. Namun demikian, penulis berharap kiranya TAPM ini dapat menyemarakkan khazanah ilmu pengetahuan manajemen SDM di masa mendatang.

Jakarta, 29 Juli 2018

Penulis,



Ratu Ayu Primiputri Rakhmania Soerjaatmadja

RIWAYAT HIDUP

Nama : Ratu Ayu Primiputri Rakhmania Soerjaatmadja
 NIM : 500785203
 Program Studi : Magister Manajemen SDM
 Tempat/Tanggal Lahir : Jakarta, 4 Juni 1982
 Riwayat Pendidikan :

Tahun	Pendidikan	Institusi
2000 - 2005	Sarjana Humaniora	Program Studi Sastra Daerah Jawa, Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya, Universitas Indonesia
1997 - 2000	Sekolah Menengah Umum (SMU)	SMUN 31, Jakarta
1994 - 1997	Sekolah Menengah Pertama (SMP)	SMPN 74, Jakarta
1988 - 1994	Sekolah Dasar	SD. Yaspén Tugu Ibu, Depok
1987 - 1988	Taman Kanak Kanak	TK. Yaspén Tugu Ibu, Depok

Riwayat Pekerjaan :

Tahun	Pekerjaan	Institusi
2013 - Sekarang	1. <i>Founder & CEO</i> 2. <i>Master Consultant</i>	PT. Sukses Mulia Insani "HR Consulting, Training, Coaching and Educational Supporting Company".
2012-2013	<i>Training Manager</i>	PT. Best XD Indonesia
2005-2018	Dosen Mata Kuliah Universitas: MPKT A, MPKT B, MPK. Seni Komik	Universitas Indonesia

Motto : *Do What You Love and Love What You Do, The Result Will Loves You Back.*

Jakarta, 29 Juli 2018,



(Ratu Ayu Primiputri Rakhmania Soerjaatmadja)
 NIM. 500785203

DAFTAR PUSTAKA

	Halaman
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	2
B. Rumusan Masalah	19
C. Tujuan Penelitian	19
D. Manfaat Penelitian	20
E. Sistematika Penulisan	21
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	22
A.1 Pengertian <i>Leadership</i>	22
A.2 Pendekatan Teori <i>Leadership</i>	23
A.2.1 Pendekatan Sifat (<i>The Traits Approach</i>)	23
A.2.2 Pendekatan Gaya (<i>Style Approach</i>)	24
A.2.3 Pendekatan Kontingensi (<i>Contingency Approach</i>)	25
A.3 Kepemimpinan Situasional / <i>Situasional Leadership</i>	27
A.4 <i>Corporate Culture</i>	34
A.4.1 Pengertian <i>Corporate Culture</i>	34
A.4.2 Terbentuknya <i>Corporate Culture</i>	37
A.5. <i>Employee Engagement</i>	39
A.5.1 Tipe <i>Employee Engagement</i>	43
A.5.2 Faktor-faktor Pembentuk <i>Employee Engagement</i>	44
A.5.3 Dampak <i>Employee Engagement</i>	45
A.6 <i>Job Demand-Control</i>	45
A.6.1 Definisi <i>Job Demand</i>	45
A.6.2 Definisi <i>Job Control</i>	46
A.6.3 Dimensi <i>Job Demand Control</i>	47
B. Relevansi Teori	48
B.1 Pengaruh <i>Situasional Leadership</i> terhadap <i>Job Demand-Control</i>	48
B.2 Pengaruh <i>Corporate Culture</i> terhadap <i>Job Demand-Control</i>	49
B.3 Pengaruh <i>Situasional Leadership</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	50
B.4 Pengaruh <i>Corporate Culture</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	51
B.5 Pengaruh <i>Job Demand-Control</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	53

C. Kajian Penelitian Terdahulu	55
D. Kerangka Berpikir dan Hipotesis	66
D.1 Variabel Penelitian	66
D.2 Hipotesis	67
BAB III METODOLOGI	
A. Pendekatan Penelitian	68
B. Tahapan Penelitian	69
B.1 Perumusan Masalah	70
B.2 Studi Literatur	71
B.3 Perumusan Model	71
B.4 Penyusunan Instrumen	71
B.5 Uji Keterbacaan	71
B.6 Try Out (Uji Coba Instrumen)	72
B.6.1 Uji Validitas Data Try Out	72
B.6.2 Uji Reliabilitas Data Try Out	73
B.7 Pengumpulan Data	74
B.8 Eliminasi Data <i>Outlier</i>	78
B.9 Pengolahan dan Analisis Data	80
B.10 Penarikan Simpulan	80
C. Definisi Operasional Variabel	80
C. 1. Variabel Eksogen	81
C. 2. Variabel Endogen	84
C. 2. 1. Variabel Endogen Intervening (Mediator)	84
D. Sumber Data	88
E. Prosedur Pengumpulan Data	88
F. Populasi dan Data	89
G. Instrumen Penelitian dan Skala Pengukuran	90
H. Metode Analisis Data	92
H.1 Pendekatan <i>Covariance Based SEM</i> (CB-SEM) dan <i>Variance Based SEM</i> (PLS-SEM)	94
H.2 Model Reflektif dan Model Formatif dalam SEM PLS	95
H.3 Pengukuran Kecocokan Model	97
H.3.1 Pengukuran Model Reflektif	97

H.3.2 Analisis PLS-SEM	99
A.Outer Model (Model Pengukuran)	99
B.Inner Model (Model Struktural)	100
C. Metode Bootstraping	101
D. Langkah Analisis SEM-PLS dalam Penelitian Ini	101
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
A.Gambaran Umum Subjek Penelitian	105
A.1 PLN DISJAYA	105
A.1.1 Sejarah PLN DISJAYA	106
A.1.2 Sekilas Wilayah Usaha PLN Disjaya	108
A.1.3 Visi, Misi, Tugas dan Fungsi Perusahaan	109
A.1.4 Struktur Organisasi PLN Disjaya	110
A.2 Generasi Millenial	111
B.Demografi Responden	114
C. Analisis Data	116
C.1 Membangun Path Diagram	116
C.2 Evaluasi Outer Model (Model Pengukuran)	119
C.2.1 Standarized Loading Factor (SLF) .	119
C.2.2 Convergent Validity (Validitas Konvergen)	121
C.2.3 Discriminant Validity (Validitas Diskriminan)	121
C.2.4 Reliabilitas Konstruk	124
C.3 Evaluasi Inner Model (Model Struktural)	125
C.3.1 Nilai R^2 (Koefisien Determinasi)	125
C.3.2 Nilai Q^2 (Relevansi Prediksi)	126
C.3.3 Godness Of Fit (GoF)	127
C.3.4 Metode Bootstrapping	128
C.3.5 Uji Hipotesis	130
C.3.6 F^2 (Efek Cohen / Effect Size)	132
C.3.7 Uji Spesific Indirect Effects (Efek Mediasi Variabel Intervening)	132
D.Diskusi	133
E. Implikasi	144
E.1 Implikasi Teori	145
E.2 Implikasi Praktikal	147

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

148

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Hasil <i>Employee Engagement Survey Gallup Organization</i> di Indonesia	3
Gambar 1.2 Program PLN Strategis Direktorat Operasi Jawa Bali Sumatera	7
Gambar 2.1. Empat Dasar Gaya <i>Situasional Leadership</i>	30
Gambar 2.2 <i>Hersey&Blanchard Situasional Leadership Model</i>	32
Gambar 2.3 Lapisan <i>Corporate Culture</i>	36
Gambar 2.4 Cara Terbentuknya <i>Corporate Culture</i>	37
Gambar 2.5 Model Penelitian	67
Gambar 3.1 Tahapan Penelitian	69
Gambar 3.2 Halaman Pengantar 1 Kuisisioner Online	75
Gambar 3.3 Halaman Pengantar 2 Kuisisioner Online	76
Gambar 3.4 Halaman Data Diri Responden Di Kuisisioner OnLine	77
Gambar 3.5 Contoh Indikator Model Reflektif	96
Gambar 3.6 Contoh Indikator Model Formatif	96
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PLN Disjaya	110
Gambar 4.2 <i>Path Diagram</i> Penelitian	118
Gambar 4.3 Nilai <i>Loading Factor</i>	119
Gambar 4.12 <i>Path Coefficients Bootstrapping Data</i>	129

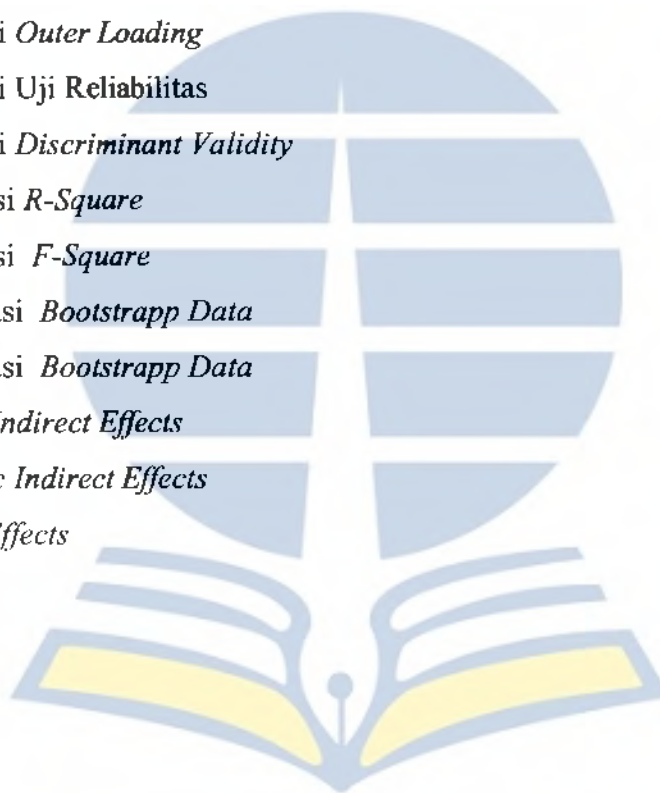
DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Perbandingan Karakter dan Peristiwa Berpengaruh Antar Generasi	5
Tabel 1.2 Dimensi <i>Employee Engagement Survey</i> (EES) PT.PLN (Persero)	16
Tabel 1.3 Rekap Hasil <i>Employee Engagement Survey</i> (EES) PLN	18
Tabel 2.1 Penjelasan <i>Hersey&Blanchard Situasional Leadership Model</i>	32
Tabel 2.2 Pengaruh <i>Leadersip Syle</i> Terhadap <i>Job Demand Control Model</i> (Dasar H1)	55
Tabel 2.3 Pengaruh <i>Corporate Culture</i> Terhadap <i>Job Demand Control Model</i> (Dasar H2)	56
Tabel 2.4 Pengaruh <i>Leadership Style</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> (Dasar H3)	57
Tabel 2.5 Pengaruh <i>Corporate Culture Model</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> (Dasar H4)	58
Tabel 2.6 Pengaruh <i>Job Demand Control Model</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> (Dasar H5)	59

Tabel 2.7 Penelitian Terkait SEM-PLS Sebagai Alat Analisis	62
Tabel 2.8 Penelitian Lain yang Mendukung Variabel Yang Diteliti	63
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel X1	81
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel X2	83
Tabel 3.3 Operasionalisasi Variabel Y1 (Intervening)	85
Tabel 3.4 Operasionalisasi Variabel Y2	86
Tabel 3.5 Perhitungan Jumlah Sampel Penelitian	90
Tabel 3.6 Perbandingan PLS-SEM dengan CB-SEM	94
Tabel 3.7 Analisis <i>Outer Model</i> -Model Reflektif	98
Tabel 3.8 Analisis <i>Outer Model</i> -Model Formatif	98
Tabel 3.12 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	100
Tabel 4.1 Perbedaan Karakteristik Generasi X dan <i>Millenial</i>	114
Tabel 4.2 Tabel Rangkuman Demografi <i>Millenial</i> PLN Disjaya Area Kantor Pusat	115
Tabel 4.3 Nilai <i>Loading Factor</i>	120
Tabel 4.4 Nilai AVE (<i>Average Variance Extract</i>)	121
Tabel 4.5 Nilai <i>Discriminat Validity</i> Dengan <i>Cross Loading</i>	123
Tabel 4.6 Nilai AVE dan Akar Kuadrat AVE	124
Tabel 4.7 Perbandingan Nilai Akar Kuadrat AVE dengan Nilai Korelasi Antar Variabel Laten Lainnya	125
Tabel 4.8 Acuan Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	125
Tabel 4.9 Nilai Reliabilitas Variabel Laten	125
Tabel 4.10 Nilai <i>R-Square</i>	126
Tabel 4.11 Model Fit	127
Tabel 4.12 Uji Hipotesis	130
Tabel 4.13 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis	131
Tabel 4.14 Keeratan Hubungan Dua Variabel	132
Tabel 4.15 Efek Mediasi Variabel Intervening <i>Job Demand Control</i>	132

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuisisioner Penelitian	-2-
Lampiran 2	Data Demografi Responden	-9-
Lampiran 3	Tabulasi Jawaban Responden Menggunakan Data Mean Sub Dimensi	-20-
Lampiran 4	Deskripsi Normalitas Data	-25-
Lampiran 5	<i>Sample Corellation</i>	-26-
Lampiran 6	Tabulasi <i>Path Coefficien</i>	-26-
Lampiran 7	Tabulasi <i>Outer Loading</i>	-27-
Lampiran 8	Tabulasi Uji Reliabilitas	-28-
Lampiran 9	Tabulasi <i>Discriminant Validity</i>	-29-
Lampiran 10	Tabulasi <i>R-Square</i>	-30-
Lampiran 11	Tabulasi <i>F-Square</i>	-31-
Lampiran 12	Tabulasi <i>Bootstrapp Data</i>	-31-
Lampiran 12	Tabulasi <i>Bootstrapp Data</i>	-31-
Lampiran 13	<i>Total Indirect Effects</i>	-33-
Lampiran 14	<i>Spesific Indirect Effects</i>	-34-
Lampiran 15	<i>Total Effects</i>	-35-



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Employee engagement telah menjadi topik pembahasan yang sangat menarik dalam beberapa tahun terakhir ini seiring dengan meningkatnya kesadaran bahwa pengelolaan sumber daya manusia merupakan upaya pembangunan strategi bisnis yang krusial dan fundamental. Sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebagai beban, namun sebagai sebuah aset bagi perusahaan. Menurut Robbins & Judge (2012) ada tiga hal yang menjadikan sumber daya manusia memiliki peran penting bagi sebuah perusahaan, yaitu:

1. sumber daya manusia memberikan dampak besar bagi keunggulan kompetitif.
2. sumber daya manusia merupakan bagian dari strategi perusahaan untuk berkembang dan semakin maju.
3. cara perusahaan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi perusahaan mencapai target kinerja yang telah ditetapkan .

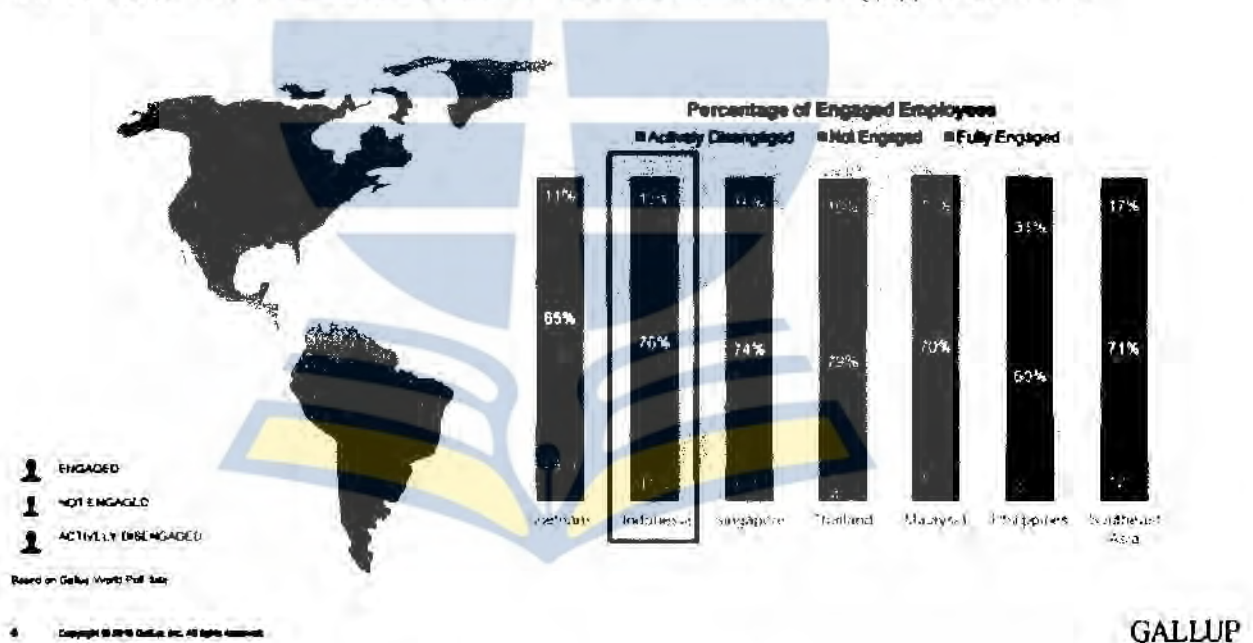
Dalam sebuah perusahaan, *employee engagement* merupakan faktor pendorong kinerja, serta merupakan fondasi strategik untuk mencapai tujuan. Perusahaan yang berfungsi baik merupakan hasil dari Sumber Daya Manusia (SDM) yang sehat, memiliki komitmen, berenergi tinggi, dan memiliki motivasi yang selalu terjaga. Karyawan yang memiliki ciri seperti yang telah disebutkan tadi disebut sebagai *engaged employee* (Siddhanta, Abhijit, & Roy, 2010).

Gallup Organization, sebuah lembaga konsultan manajemen internasional berbasis riset, melakukan penelitian dan menemukan hasil bahwa suatu perusahaan yang *highly engaged* akan mengalami kenaikan sebesar 12% pada tingkat kepuasan pelanggan , 18% pada tingkat produktivitas, dan 12% pada tingkat profitabilitas (Kreitner & Kinicki, 2010).

Pengelolaan SDM dalam era *Human Capital* tidak dapat lepas dari gagasan mengenai *talent management* sebagai *key issues*. Substansinya adalah bagaimana perusahaan secara konstan dapat merekrut, mengembangkan, untuk kemudian *maintain* dan *retain* karyawan yang bertalenta tinggi dan mempunyai kinerja unggul, termasuk menangani kasus kasus yang memerlukan perhatian lebih untuk mencapai *continuous improvement*.

Isu yang sedang hangat dalam lingkungan Korporat, khususnya bidang Manajemen SDM adalah tentang *employee engagement Millennial* (karyawan muda dengan tahun kelahiran mulai dari awal tahun 80-an hingga awal 2000-an). Di Indonesia, tingkat *engagement Millennial* masih rendah. 80% pekerja di Indonesia dikategorikan sebagai *not engaged* di tempat kerja. Rinciannya hanya 13% pekerja yang *fully engaged*, 76% *not engaged*, dan 11% *actively disengaged*. Dibandingkan dengan negara-negara lain di Asia Tenggara, posisi Indonesia dalam hal pekerja yang *engaged* hanya lebih baik dari Vietnam, tertinggal dari Singapura, Thailand, Malaysia dan Filipina. (Gallup Organization dalam <https://portalhr.com/survei/gawat-pekerja-di-indonesia-80-not-engaged-lantas-apa-solusinya/>)

Gambar 1.1. Hasil *Employee Engagement Survey* Gallup Organization di Indonesia
More than 80% of Indonesia's workforce is NOT engaged at work



Sumber : Gallup, Inc. (2016)

Dalam acara yang dihadiri oleh Vipula Gandhi, konsultan senior dari dari *Gallup Organization* dan para anggota komunitas PMSM baik perusahaan swasta maupun Badan Usaha Milik Negara (BUMN), didiskusikan topik “*Engagement Crisis*” yang tengah terjadi. *Gallup Organization* mengingatkan bahwa *engagement* bukan hanya sebatas angka survei, akan tetapi

harus menuju pada upaya nyata untuk membangun lingkungan kerja yang lebih baik. Lalu bagaimana mengubah fenomena *engagement crisis* di Indonesia? (<https://portalhr.com/survei/gawat-pekerja-di-indonesia-80-not-engaged-lantas-apa-solusinya/>).

Berdasarkan diskusi di acara tersebut, untuk mengubah fenomena *engagement crisis* yang sedang terjadi perusahaan-perusahaan di Indonesia, perusahaan perlu memberikan perhatian khusus pada pengelolaan karyawan *Millennial*. Hasil survey *Gallup Organization* menunjukkan bahwa jumlah angkatan kerja Indonesia saat survei itu dilakukan, sebesar 49% nya adalah *Millennial*. Bahkan diprediksi *Millennial* akan mengambil alih angkatan kerja hingga 75% pada tahun 2020. Masuknya *Millennial* diprediksi akan berimplikasi pada beberapa fenomena baru yang bermunculan dalam dunia kerja. (<https://portalhr.com/survei/gawat-pekerja-di-indonesia-80-not-engaged-lantas-apa-solusinya/>).

Pekerja saat ini terbagi menjadi dua macam. Pekerja dari Generasi X dan dari Generasi Y (*Millennial*) . Dua generasi ini tentunya memiliki keunikan, keunggulan serta *treatment* masing masing. *Millennial* memiliki karakteristik antara lain tumbuh di tengah hiruk pikuk perkembangan teknologi nirkabel, akrab dengan media sosial dan tidak takut perubahan, namun sering tidak sabar melalui proses menuju perubahan itu sendiri. Mereka merupakan angkatan kerja yang produktif, andal, penuh kejutan dan ide-ide brilian. Lain halnya dengan Gen X. Generasi ini merupakan generasi yang lahir pada tahun 1965-1980. Secara demografi, sejarawan dan komentator menggunakan tanggal lahir perang dunia mulai dari awal 1960-an ke 1980-an. Gen X dikenal memiliki karakteristik yang mampu beradaptasi, menerima perubahan dengan baik dan dikatakan generasi yang tangguh serta memiliki karakter mandiri, loyal dan pekerja keras. (<https://swa.co.id/swa/trends/business-research/ini-plus-minus-mempekerjakan-gen-y>).

Millennial seringkali menerima persepsi negatif dalam suatu perusahaan, dikarenakan rendahnya tingkat *engagement* mereka dari generasi sebelumnya. Hal ini mendorong perusahaan merasa perlu memperhatikan *talent Millennial* yang ada dalam suatu perusahaan, agar tercipta keterikatan atau *employee engagement* yang berdampak pada keberlangsungan sebuah perusahaan. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengelola talenta *Millennial* dengan cara memahami mereka, sehingga dengan tepat dapat memperlakukan, mengarahkan, dan memimpin mereka sesuai dengan karakteristik dan kebutuhannya. Berikut adalah gambaran perbandingan karakter antar generasi dan peristiwa universal yang mempengaruhi pembentukan karakternya :

Tabel 1.1 Perbandingan Karakter dan Peristiwa Berpengaruh Antar Generasi

PERIODE	VETERAN (1922-1945)	BABY BOOMERS (1946-1964)	GEN X (1965-1980)	GEN Y/ Millennial (1980-2001)
KATA KUNCI	Tradisi; Dewasa; <i>Silent Generation</i>	<i>Boomers</i>	<i>Post Boomers;</i> <i>Baby Busters</i>	<i>Millennial; Nexter;</i> <i>Me Generation</i>
PERISTIWA PENTING	Depresi berat ; Perang Dunia Ke 2	Perang Dingin; Kemakmuran	Hak Asasi Manusia, Persamaan Hak Wanita	Irak dan Perang Teluk; Jatuhnya Komunis; Revolusi Internet
WORKPLACE TRAITS	Pekerja kuat, penuh etika, menghargai orang lain, Otoritas, Pekerja Keras, Patuh kepada Pemimpin	Orientasi tim, pesimis, loyal terhadap pimpinan dan Organisasi, pekerja keras	Praktisi, pesimis, Perlu keseimbangan antara bekerja dan menjalani sisi kehidupan yang lain, Fokus pada hal teknis, Taat aturan	Ambisius, Percaya Diri Tinggi, <i>multi tasking</i> , dekat dengan teknologi, mudah mendapatkan informasi, independen, tidak bergantung pada orang lain dan aturan
GAYA KEPEMIMPINAN	Militer, rantai komando	Mempengaruhi, mengawasi	Praktisi, orientasi pada hasil	Fleksibel, minim perhatian sosial
MOTIVASI	Penghargaan atas pengalaman, ketekunan, kesetiaan	Kemampuan, Bonus, Insentif, Kontribusi	Cuti kerja bagian dari insentif	Mencapai posisi lebih tinggi, mapan finansial, menjadi diri sendiri tanpa butuh persetujuan orang lain.,
LEARNING STYLE	Ruang kelas, Magang/ praktk kerja	Ruang kelas, instruktur, fokus	<i>Technology focus,</i> <i>mentors</i>	<i>Creative thinking,</i> <i>Visual</i>

Sumber: Anantatmula 2012

Penelitian mengenai generasi dari Meriac, Woehr, & Banister (2010) menyebutkan orang dengan generasi yang sama biasanya berbagi sikap dan perilaku yang serupa setelah mengalami periode historis yang sama di fase kunci dimana generasi secara sosial dibentuk. Secara sederhana dapat dipahami bahwa orang yang tergolong satu generasi akan memiliki kecenderungan sikap, perilaku, dan nilai yang serupa, karena mereka juga sama-sama mengalami peristiwa-peristiwa penting yang kemudian mempengaruhi kehidupan mereka.

Organisasi dalam menetapkan sistem manajemen SDM perlu memperhatikan faktor usia karyawannya, mengingat setiap kelompok usia memiliki kebutuhan, nilai-nilai, preferensi, dan pandangan terhadap hubungan dengan perusahaan yang khas, sesuai dengan stimulasi lingkungan pada masa pertumbuhan psikologis yang dialaminya .

Diskusi demografis untuk memetakan generasi ini masih terus berkembang terutama dalam upaya untuk mendefinisikan generasi ini. Di Indonesia, mengenal *Millennial* adalah sebuah tantangan tersendiri karena studi tentang generasi ini sangat terbatas, atau bahkan dapat dikatakan sangat jarang literatur terkait dengan generasi ini, khususnya dalam mengkaji karakteristik ataupun persepsi dari generasi.

Berdasarkan penelitian *Gallup Organization* pula, ditemukan hanya 3 dari 10 pekerja di Indonesia merasa bahwa perusahaan mereka memberikan andil bagi pengembangan keterampilan dan kesempatan pengembangan diri. Sebanyak 95% manajer di Indonesia pun mengaku tidak puas dengan pekerjaan mereka, bahkan, 90% praktisi SDM yakin bahwa mereka tidak mendapatkan informasi yang memadai tentang karyawan mereka.

Fenomena yang telah dijabarkan di atas memberikan sinyal kepada Departemen SDM di perusahaan untuk mulai melakukan perbaikan. Setidaknya ada 3 (tiga) hal penting yang dapat dilakukan untuk mempersiapkan *Millennial* menjadi pemimpin yang hebat di masa depan, seperti dirilis oleh *Gallup Organization* (2016). Berikut adalah beberapa cara tersebut :

1. Meningkatkan *Engagement* (keterlibatan) karyawan

Generasi *Millennial* bukanlah tipe karyawan yang mendefinisikan loyalitas dengan kerja dalam kurun waktu yang sangat lama.

2. *Performance Management* yang efektif

Ketika menghadapi generasi *Millennial*, pemimpin atau atasan tidak cukup hanya berfungsi sebagai Bos/ Manajer. Para pemimpin perusahaan sebaiknya menjadi *coach* yang mampu merangkul karyawan sambil terus memberikan bimbingan sepanjang perjalanan karir. Tugas Departemen SDM di perusahaan adalah membuat mereka merasa nyaman untuk tinggal lama di perusahaan. Caranya dengan berhenti berpatokan pada hasil survei dan tidak melulu memuja angka-angka dari *assesment* yang dilakukan pada akhir tahun. Sebaiknya perusahaan menyiapkan rencana program yang berjalan rutin sepanjang tahun.

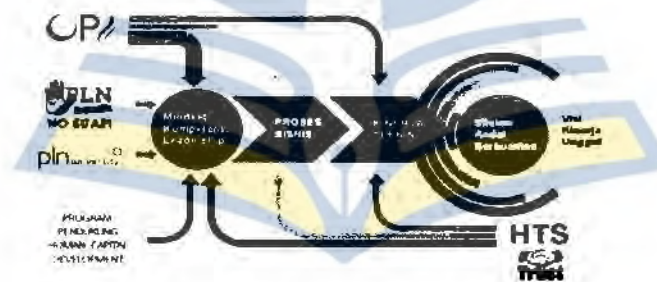
Selain itu, berfokus pada perilaku karyawan yang diinginkan, serta lakukan pengukuran pada hal-hal yang dianggap penting.

3. Merekrut dan Mencetak Manajer yang Hebat

Manajer memiliki peran penting di sebuah organisasi. Manajer yang hebat adalah faktor terpenting yang menciptakan *engagement* (keterlibatan) karyawan. Manager memiliki andil besar dalam menciptakan *engagement* sebesar 70%.

Masalah pengelolaan manajemen talenta juga menjadi *concern* PT. PLN Area Distribusi Jakarta Raya atau akan disebut PLN Disjaya dalam penelitian ini. PLN Disjaya adalah subjek dalam penelitian ini. Sebagai perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), PLN Disjaya telah mengalami transformasi untuk mendukung mendapatkan pencapaian yang lebih baik, meningkat dan berkelanjutan, sebagaimana terdapat dalam Program OPI (*Operational Performance Improvement*) yang digaungkan oleh kementerian BUMN. Program OPI sebagaimana tergambar pada gambar di bawah ini:

Gambar 1.2 Program PLN Strategis Direktorat Operasi Jawa Bali Sumatera



Sumber : Buku Program PLN Strategis Direktorat Operasi Jawa Bali Sumatera tahun 2010 s.d. 2015

Berdasarkan gambar di atas perubahan yang terjadi di tubuh PLN Disjaya pun bukan hanya pada aspek kinerja teknis dan proses bisnis semata, tetapi juga kepada aspek sumber daya manusia. PLN Disjaya percaya bahwa masa depan perusahaan BUMN ini digantungkan pada nilai-nilai luhur yang tertanam di tubuh PLN Disjaya saat ini. PLN Disjaya meyakini bahwa Saling Percaya,

Integritas, Peduli dan Pembelajar adalah nilai-nilai yang akan menjadi landasan yang kuat bagi PLN di masa depan. Berbagai upaya berupa program-program telah diluncurkan untuk membudayakan nilai-nilai tersebut di tubuh PLN termasuk PLN Disjaya seperti CAP (*Change Agent Program*), Program HTS (*High Trust Society*), Program PLN Bersih, dan Program pemberdayaan kepemimpinan. Bagi PLN Disjaya dalam setiap perubahan, *leadership* dianggap memegang peranan yang sangat besar. Perspektif PLN bahwa jika diibaratkan program-program perubahan PLN adalah “*Engine*” maka *Leadership* adalah “pelumasnya”. *Leadership* yang baik akan membentuk kader kader PLN Disjaya yang kompeten dan mampu menjadi pelaku, penggerak, penular, pengajar, dan pengawal perubahan.

Berdasarkan dari Buku Laporan Tahunan PLN tahun 2016 yang penulis baca, didapatkan informasi bahwa Pengelolaan SDM di PLN Disjaya seragam dengan kebijakan PLN Pusat, yaitu di mulai sejak proses rekrutmen karyawan dengan Tes Adaptif PLN (TAP) dengan harapan agar dapat memperoleh calon pegawai yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Tes tersebut mengadopsi sistem dari *Cambridge University*. Pengembangan metode ini dilakukan Unit *Assessment Center* PLN yang berada di bawah *PLN Corporate University* bersama ahli psikometri dan ahli IT (*Information Technology*) internal PLN.

Selanjutnya saat seseorang diterima menjadi pegawai baru PLN, implementasi *Human Capital Development* mensyaratkan calon pegawai untuk mengikuti pembelajaran prajabatan melalui *New Employee on Boarding Program /NEB*, peningkatan *hardskill*, *softskill*, dan *expertise* melalui *training* dan *coaching*. Setiap tahun PLN memiliki target mengirimkan setidaknya 100 pegawai untuk tugas belajar pendidikan formal/ *scholarship* dari lembaga pendidikan di dalam (akreditasi A) dan luar negeri (100 *Webometric*).

Dalam menjalankan kegiatan operasional, PLN Disjaya juga memerlukan *leader* yang tidak hanya memiliki kompetensi operasional ekselen, tetapi juga kompetensi kepemimpinan mumpuni sehingga mampu menggerakkan organisasi dengan ekselen pula. Salah satu upaya PLN untuk menciptakan *leaders* yang berkualitas selain melalui *talent management* terintegrasi secara kontinu, pendekatan yang sangat signifikan lainnya adalah melalui intervensi berupa pembelajaran kepemimpinan yang berkesinambungan dengan nama PLN's / *Leadership Learning Integrated System*. *Framework* ini telah menjadi *best practices leaders* yang sukses di perusahaan-perusahaan global, kemudian diadaptasi di PLN. Hasilnya lebih dari 90% peserta yang dinyatakan

lulus dari program pembelajaran kepemimpinan dipromosikan untuk menduduki jabatan kunci di perusahaan dan sebagai konsekuensi logisnya, *succession planning* dapat berjalan efektif di PLN.

Selain apa yang telah dijabarkan diatas, Inovasi adalah syarat mutlak bagi keberlangsungan perusahaan. Bagi PLN dan PLN Disjaya secara khusus, inovasi adalah roh atau jiwa perusahaan. Peran para *strategic expert/specialist* perusahaan sangat sentral pada pengembangan *knowledge management* di PLN. Salah satu manifestasinya adalah dilangsungkannya perlombaan karya inovasi dalam ajang *Learning Innovation Knowledge Exhibition /LIKE* PLN yang diselenggarakan pada bulan Oktober setiap tahun.

Keistimewaan event LIKE terletak pada konsep dan pelibatan peserta di mana kegiatan ini diikuti oleh seluruh unit PLN (100%). Secara konsep *event* ini merupakan kelanjutan dari ajang PLN *Conference* yang juga dilaksanakan setiap tahun untuk mematangkan konsep inovasi para insan PLN melalui *knowledge sharing*, *innovator talkshow*, serta forum *community of practices*. Jadi dalam diri pegawai PLN akan tumbuh rasa bangga dan *ownership* terhadap perusahaan meningkat karena ada satu forum yang memberikan wadah bagi mereka untuk tampil, berlomba, dan mengaktualisasi diri dengan selalu berinovasi di pekerjaan masing-masing. Kegiatan ini juga menjadi ajang pembiasaan / internalisasi *corporate culture* kepada karyawan.

Apa yang telah dijabarkan di atas menunjukkan bahwa PLN Disjaya berorientasi bahwa keberhasilan perusahaan BUMN ini bukan hanya pada keberhasilan aspek teknis dan aspek bisnis semata, namun pada keberhasilan mengelola SDM yang ada. SDM ditempatkan sebagai aset berharga perusahaan termasuk pengelolaan manajemen talenta *Millenial* menjadi hal yang krusial dan fundamental di PLN Disjaya, guna menjamin manajemen suksesi dan mempersiapkan pimpinan - pimpinan PLN Disjaya di masa depan yang diharapkan membawa transformasi untuk kinerja yang terus meningkat dan berkelanjutan.

Terkait fenomena pengelolaan karyawan *Millenial* di PLN Disjaya, perusahaan ini mengalami tantangan tersendiri. Saat penulis melakukan penelitian ini, jumlah seluruh karyawan PLN Disjaya adalah 1763 orang, dimana sebesar 47,02% atau sebanyak 829 orang adalah *Millenial*, sisanya terdiri atas sedikit generasi *Baby boomers* dan *X*. *Treatment* berbeda atas dasar budaya profesionalisme akan menjadi faktor pembeda dalam proses inovasi sebagai *competitive advantage* PLN Disjaya dalam lingkungan bisnis yang semakin ketat dan

tidak menentu, serta tuntutan memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat Jakarta dan sekitarnya.

Konsultan PT. Ekselensia Persada, Dra Puspita Zorawar M, Psi memaparkan sebuah data, yang didapat dari hasil survei terhadap para karyawan perusahaan besar dan BUMN di Indonesia. Data survei itu berisi tentang pendapat para karyawan, yang memutuskan untuk *resign* atau mengundurkan diri. Terungkap bahwa 70 persen karyawan mengundurkan diri bukan karena tak menyukai pekerjaannya, melainkan benci atasannya. Puspita menilai, ada gap generasi di dalam perusahaan dan instansi di Indonesia yang menyebabkan kerap terjadinya perselisihan. (<https://www.kompasiana.com/harrystbagindo/55d00f3e0e9373ce10176c8a/mengelola-gen-y-gen-x-dan-baby-boomers-di-perusahaan?page=2>)

Bertemunya tiga generasi berbeda (*Baby Boomers*, *X*, dan *Millenial*), memungkinkan munculnya potensi konflik yang dapat terjadi, karena adanya perbedaan cara pandang, karakteristik, maupun kebutuhan antar masing-masing generasi. Salah satunya adalah beberapa literatur menyebutkan bahwa *Millenial* memiliki kecenderungan tersendiri dalam hal pekerjaan yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Generasi ini cenderung memilih organisasi yang dapat menawarkan manfaat serta memenuhi kebutuhan, perilaku, dan cara bekerja yang mereka harapkan. Bagi *Millenial*, dapat mengaplikasikan keterampilan yang mereka miliki di tempat kerja adalah sebuah hal yang penting, dan hal ini akan menjadi pendorong *Millenial* untuk memberikan kinerja terbaiknya bagi perusahaan.

Anantatmula (2012) dalam penelitiannya yang berjudul *Evolution Of Project Teams for Generation Y Workforce* yang dimuat dalam *International Journal of Managing Projects in Business - emeraldinsight* menyarankan pentingnya melihat isu ini dari sisi kesenjangan generasi (*generation gap*) yang muncul karena kurangnya pemahaman akan keberadaan generasi ini. Dampaknya secara langsung berpengaruh pada kontribusi generasi *Millenial* dalam lingkungan kerja sehingga diperlukan strategi yang sesuai dengan perilaku, nilai, dan etika kerja *Millenial*, untuk memastikan adanya mekanisme manajemen suksesi yang dapat menjamin stabilitas perusahaan.

Tantangan bagi PLN Disjaya adalah bagaimana sebuah perusahaan yang dulunya *rigid* mampu melakukan transformasi dengan melakukan penyesuaian terhadap gaya bekerja karyawan

Millennialnya, tanpa bersinggungan dengan kebijakan pemerintah, serta tanpa merubah target kerja maupun *Key performance Indicator* (KPI) yang telah ditetapkan

Dari fenomena yang telah dijabarkan di atas peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang variabel apa saja yang mampu membuat karyawan *Millenial* merasa nyaman dengan pekerjaannya, lalu membuat mereka *engage* dengan perusahaan, hingga dapat menjadi dorongan untuk mengendalikan kinerja, serta menjadi fondasi strategik yang dapat mengarah pada tercapainya tujuan perusahaan. Penelitian ini dapat menjadi referensi terkait studi generasi *Millenial* bagi perusahaan BUMN lain, maupun perusahaan swasta serta organisasi yang mungkin memiliki karakteristik dan kondisi yang mirip dengan PLN Disjaya.

Dengan ciri dan karakteristik *Millenial*, sebaiknya para pimpinan di perusahaan menggunakan pola dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik generasi ini. Berikut beberapa hal yang dapat dilakukan saat memimpin generasi *Millenial* (Gallup, 2016) adalah :

1. Pahami gaya komunikasi mereka. Sesuai dengan namanya, generasi ini selalu menanyakan “*Why = Kenapa*” dalam berkomunikasi. Maka dari itu, *Leader* harus menyampaikan informasi secara jelas, transparan dan apa adanya. *Millenial* juga ingin diberikan kesempatan untuk berbicara dan bertanya mengenai semua hal. Mereka menganggap bahwa semua di perusahaan adalah tim, sehingga dengan atasan pun mereka menganggap berbicara dengan rekan kerja/teman bukan dengan orang yang posisinya lebih tinggi.
2. Ketika berada di dunia kerja, generasi *Millenial* butuh *Leader* yang selalu siap mendampingi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Mereka membutuhkan *Leader* yang dapat mengakomodir kebutuhan pembelajaran dan pengembangan mereka. Mereka tertarik untuk terus meningkatkan dan mengembangkan diri mereka sendiri. Mereka menginginkan otonomi untuk membentuk karir mereka sendiri, dan itu berarti *Leader* harus menyediakan alat yang memungkinkan mereka untuk mengembangkan pribadi dan profesional, sehingga mereka memiliki pilihan kemana mereka ingin berkembang.
3. Berikanlah umpan balik dengan cepat. *Millenial* mengharapkan umpan balik langsung dan konsisten. Katakan kepada mereka bagaimana mereka harus melakukan secara teratur –

jangan menunggu hingga waktu pertemuan. Mereka menginginkan *feedback* dilakukan dengan cepat.

4. Kendalikan *output* bukan proses. Berikan *Millennial* tanggungjawab atas pekerjaannya dan berilah kebebasan serta kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan caranya sendiri. Namun demikian *Leader* harus selalu siap untuk membimbing proses penyelesaian pekerjaan.

Berdasarkan fenomena yang telah dijabarkan di atas, terlihat bahwa *leadership* dapat mendorong karyawan *Millennial* untuk lebih berkembang dan meningkatkan *engagement* mereka dengan perusahaan. Menurut Hockey & Lee (2010), *leadership* merupakan hal penting untuk membangun *engaged employee*, dan *leader* dalam perusahaan memberikan pengaruh signifikan dalam menentukan gaya kepemimpinan yang diterapkan, mengingat posisi penting mereka dalam perusahaan.

Uji Pengaruh *leadership* terhadap *employee engagement* pada generasi *Millennial* pernah dilakukan oleh Metzler (2006). Responden penelitian berasal dari 251 orang mahasiswa yang bersekolah sambil bekerja. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui hubungan antara *transactional* dan *transformational leadership* terhadap *employee engagement*. Penelitian tersebut menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) sebagai alat ukur untuk menilai persepsi mahasiswa tentang gaya kepemimpinan para *supervisor* di tempat mereka bekerja, serta *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) untuk mengukur *engagement* level para mahasiswa.

Penelitian tersebut menemukan *transformational leadership* dan *transactional leadership* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, dimana *transformational leadership* memberikan pengaruh yang lebih besar. Penelitian ini menjadi acuan begitu banyak peneliti di seluruh dunia untuk meneliti kaitan antara pengaruh *leadership style* dengan *employee engagement*.

Transactional dan *Transformational Leadership* merupakan teori kepemimpinan yang menggunakan pendekatan kontingensi, yaitu sebuah pendekatan yang mengasumsikan bahwa kualitas dan efektivitas *leadership* seorang pemimpin, bergantung pada kesesuaian gaya kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi. Teori kontingensi menyatakan tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang cocok untuk segala situasi. Gaya kepemimpinan yang paling optimal

sangat beragam tergantung pada (1) sifat, kemampuan, dan keterampilan pemimpin, (2) perilaku bawahan, dan (3) kondisi dan situasi lingkungan (Wibowo, 2011).

Pada penelitian kali ini, penulis bermaksud mengkaji gaya kepemimpinan yang menggunakan pendekatan kontingensi selain dari *transformational* dan *transactional* yaitu *situasional leadership*, dalam rangka menemukan hal baru pada penelitian bidang SDM yang berkaitan dengan kajian gaya kepemimpinan untuk memimpin *Millennial*. Konsep *Situasional leadership* selaras dengan masukan yang telah diulas oleh *Gallup Organization* di atas. Jika *transcational* dan *transformational leadership* dapat berpengaruh signifikan bagi *employee engagement*, maka *situasional leadership* berpotensi memiliki pengaruh yang sama.

Situasional leadership memiliki konsep dasar bahwa pemimpin selain memiliki *leadership skill*, pemimpin mampu membaca kesiapan karyawannya, serta kondisi lingkungan kerjanya. Dalam hal ini *employee maturity level* berkaitan langsung dengan model kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan demi memberikan pengaruh sebagaimana yang diharapkan. Untuk itu pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung para bawahan untuk selalu berprestasi dan merasa *engage* dengan perusahaan (Hersey & Blanchard, 2000)

Mengacu pada dimensi *situasional leadership* yang terdiri dari *task behavior*, *relationship behavior*, dan *maturity level*, gaya kepemimpinan ini banyak berpengaruh pada keberhasilan seorang pemimpin mengikat karyawannya. Melalui *situasional leadership*, *engagement* karyawan akan terbangun, sehingga kinerjanya juga akan meningkat. *Employee engagement* perlu dibangkitkan agar karyawan dapat memberikan kontribusi yang terbaik bagi perusahaan.

Selain *leadership*, hal-hal terkait perusahaan yang dapat menjadi pendorong *engagement* adalah *corporate culture*. *Corporate culture* merupakan filosofi, ideologi, nilai-nilai, persepsi, keyakinan, visi, sikap, dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu perusahaan tertentu. Dalam hal ini *corporate culture* dijadikan sebagai nilai - nilai yang menjadi pedoman karyawan dalam perusahaan untuk menghadapi permasalahan dari luar dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing masing orang dalam perusahaan memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana memanifestasikannya dalam berperilaku (Schein, 2010).

Corporate culture yang positif akan mendorong motivasi berprestasi karyawan dan efektivitas perusahaan. Sedangkan, *corporate culture* yang negatif bersifat kontra produktif

terhadap usaha pencapaian tujuan perusahaan, serta berpotensi dapat menghambat aktivitas kerja dan motivasi karyawan (Rivai, 2009). *Corporate culture* berasal dari perumusan visi misi perusahaan yang kemudian diturunkan melalui tata nilai perusahaan untuk dijadikan pedoman perilaku orang-orang dalam perusahaan.

Pengelolaan *corporate culture* harus diarahkan kepada kemampuannya untuk mengangkat kinerja perusahaan melalui keterikatan karyawannya, hal ini terutama karena fungsi *corporate culture* yang memberikan perangkat nilai dasar dan memberikan pedoman berperilaku. Selain itu budaya juga berfungsi sebagai fasilitator tumbuhnya komunitas bersama sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan, karena itu pengelolaan yang baik atas *corporate culture* akan bisa mempengaruhi tercapainya *employee engagement*.

Corporate culture berasal dari perumusan visi misi perusahaan yang kemudian diturunkan melalui tata nilai perusahaan untuk dijadikan pedoman perilaku orang-orang dalam perusahaan. Sebagai contoh PLN Disjaya sebagai subjek penelitian ini memiliki nilai-nilai saling percaya (*Mutual trust*), Integritas (*Integrity*), peduli (*Care*), Pembelajar (*Continuous learning*). Nilai-nilai ini akan menjadi dasar dibangunnya *corporate culture* perusahaan tersebut.

Karyawan yang memiliki keselarasan dalam nilai individu dengan perusahaan akan memiliki keterikatan yang tinggi pula, atau dengan kata lain semakin *engaged* dengan perusahaan. Membangun keselarasan nilai dengan filosofi semacam itu, akan secara signifikan membangun *employee engagement* sehingga karyawan semakin merasa terikat dengan perusahaan. Namun, pada praktiknya, menyelaraskan nilai-nilai dasar perusahaan dengan individu karyawan bukan pekerjaan yang mudah. Hal ini dikarenakan, proses penanaman nilai-nilai dasar tersebut ibarat melakukan *brainwashing* terhadap *mindset* seluruh karyawan, apalagi bagi karyawan lama yang sudah bekerja bertahun-tahun sebelum nilai-nilai dasar ini dirumuskan. Kuncinya terletak pada kontinuitas dalam menanamkan nilai-nilai tersebut ke dalam diri karyawan.

Berdasarkan konsep yang dikemukakan para ahli, *employee engagement* meliputi hal berikut (Schaufeli & Bakker, 2010): yaitu (1) kognitif, ditunjukkan dengan adanya kepercayaan serta dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) afektif, ditunjukkan oleh rasa memiliki, kebanggaan dan keterikatan dengan organisasi; (3) perilaku, ditunjukkan oleh kemauan bekerja keras dan keinginan untuk tinggal di dalam organisasi (DDI, 2004)

Schaufeli & Bakker (2010), lebih menekankan *employee engagement* pada keterlibatan kerja (*work engagement*), yang diartikan sebagai hal positif, memenuhi, dan dalam bekerja memiliki karakteristik yang ditandai dengan adanya *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (inisiatif). Keterikatan setiap dimensi yang dirasakan oleh karyawan akan mendorong terciptanya keterikatan personal. Nantinya keterikatan personal inilah yang dapat mendorong terciptanya *employee engagement* (Kahn, 1990).

Praditia (2016) menyebutkan bahwa terdapat beberapa variabel operasional *engagement*, diantaranya adalah *Burnout*, *Presenteism*, *Job Insecurity*, *Job Demand*, *Job Control*, *Leader Member Exchange*, *Leadership Quality*, *Organization Commitment*, *Job Satisfaction*, *Social Support*, dan *Intention to Stay*. Antara variabel operasional tersebut memiliki hubungan baik langsung maupun tidak langsung terhadap *engagement* karyawan serta memiliki implikasi negatif maupun positif terhadap *engagement* karyawan.

Untuk mendengar suara karyawan, setiap tahunnya PLN termasuk PLN Disjaya, mengadakan *Employee Engagement Survey* (EES) dengan menggunakan jasa konsultan SDM agar hasilnya lebih objektif. Dimensi yang disurveikan mengacu kepada *Gallup Organization* sebagaimana pula termaktub dalam penelitian Praditia (2016).

Aspek anteseden (aspek yang muncul terdahulu dan menjadi penyebab) terdiri dari : *leadership quality*, *leader member exchange*, *recruitment*, *social support*, *job demands*, dan *job control*. Aspek konsekuensi terkait kinerja (*extra-role performance*, *Innovative work behavior* dan *Job performance*), sedangkan aspek konsekuensi *work engagement*, *burnout*, dan *job satisfaction* sebagai unsur kesejahteraan psikologis karyawan didampingi *Organizational Commitment*, *Organizational Identity*, dan *Organizational Memory*. Dimensi *job demands* dan *burnout* bermakna negatif, artinya makin besar nilainya makin berdampak negatif terhadap kesehatan dan kinerja karyawan, sedangkan dimensi lainnya bermakna positif, artinya makin besar nilainya makin berdampak positif terhadap kesehatan, motivasi dan kinerja karyawan.

Berikut adalah penjelasan dimensi dimensi yang disurveikan dalam EES PLN Disjaya, sebagaimana terdapat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1.2, Dimensi *Employee Engagement Survey* (EES) PT.PLN (Persero)

No	DIMENSI	KETERANGAN
1	<i>Burnout</i>	(stres atau kelelahan mental akibat pekerjaan) yaitu tingkat stres atau kelelahan mental akibat tuntutan pekerjaan yang tinggi.
2	<i>Organizational Identity</i>	Karyawan memahami kekhasan PLN yang membedakannya dengan yang lain
3	<i>Innovative Work Behavior</i>	seberapa besar karyawan dapat leluasa mengatur sendiri otonomi pelaksanaan pekerjaannya, mengambil keputusan berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan dan mencurahkan seluruh kemampuan atau keterampilannya untuk melaksanakan pekerjaan, serta melakukan inovasi dalam pekerjaan
4	<i>Job Control</i>	seberapa besar karyawan dapat leluasa mengatur sendiri otonomi pelaksanaan pekerjaannya, mengambil keputusan berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan dan mencurahkan seluruh kemampuan atau keterampilannya untuk melaksanakan pekerjaan.
5	<i>Job Demand</i>	(tuntutan atau beban kerja) yaitu seberapa berat tuntutan atau beban kerja yang dihadapi karyawan.
6	<i>Job Performance</i>	Karyawan sudah memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan
7	<i>Job Satisfaction</i>	Karyawan Puas terhadap system Kompensasi dan Benefit
8	<i>Leadership Quality</i>	(kualitas kepemimpinan) yaitu seberapa besar perhatian dan bantuan atasan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya
9	<i>Leader Member Exchange</i>	(hubungan timbal balik atasan-bawahan) dengan definisinya adalah seberapa baik hubungan timbal balik antara atasan dan karyawannya.
10	<i>Organizational Memory</i>	Karyawan mampu mengingat sejarah PLN serta pembelajaran yang pernah terjadi di masa lalu yang dapat dipergunakan untuk masa kini
11	<i>Organizational Commitment</i>	(komitmen pada perusahaan) yaitu seberapa besar karyawan membela kepentingan perusahaan, ingin tetap bekerja diperusahaan dan merasa memiliki kewajiban untuk setia kepada perusahaan.
12	<i>Recruitment</i>	Sejauh mana proses penerimaan , pengembangan, pelatihan karyawan baru berjalan dengan baik, dan membuat mereka memahami apa harus dilakukan kedepannya.
13	<i>Social Support</i>	(dukungan sosial) yaitu seberapa besar dukungan dari atasan atau rekan kerja demi kelancaran dan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan
14	<i>Work Engagement</i>	(keasyikan kerja) yaitu seberapa jauh seseorang merasa bersemangat, asyik bekerja dan menikmati pekerjaannya sehingga lupa waktu.
15	<i>Extra Role Performance</i>	(kinerja diluar kewajiban) yaitu seberapa besar karyawan secara sukarela melakukan pekerjaan di luar kewajiban, membantu karyawan lain, bekerja dengan rajin, dan tidak mencuri waktu kerja.

Sumber : Deputy Manager Bidang SDM PLN Disjaya

Bakker, Demerouti, & Verbeke (2004) menyatakan bahwa *engagement* dibentuk oleh dua faktor utama, yaitu *job demands* dan *job resources*. Mereka menyatakan *job demands* adalah aspek-aspek fisik, psikologis, sosial dan organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha dalam bentuk fisik, kognitif maupun emosional secara terus menerus. Oleh karena itu, hal ini diasosiasikan dengan biaya fisik dan atau psikologis tertentu. Meskipun demikian, *job demands* tidak selalu menghasilkan efek negatif, tetapi *job demands* dapat berubah menjadi stres kerja bila disertai dengan tuntutan yang membutuhkan usaha yang besar, yang pada akhirnya dapat menimbulkan efek negatif seperti depresi, kecemasan, dan *burnout*.

Untuk mencegah *Job demands* menjadi *stressor* yang berakibat pada hilangnya *engagement* diperlukan *Job control* pada diri karyawan, yaitu kekuasaan / kewenangan dari karyawan untuk membuat keputusan di dalam pekerjaannya dan keleluasaan bagi pekerja untuk menggunakan keahliannya dalam bekerja, dengan kata lain kendali terhadap pekerjaan berhubungan dengan kendali administratif, kendali terhadap hasil kerja, kebijaksanaan dalam penggunaan keahlian, supervisi, wewenang pengambilan keputusan, dan kompleksitas pekerjaan.

Menurut Karasek dan Theorell (1990) dalam Husain, Nehal, & Khalid (2011) memberikan kendali dalam tugas sama dengan memberikan kebebasan bagi karyawan dalam melaksanakan proses pekerjaannya, sepanjang target (*output dan outcome*) pekerjaannya tercapai. Sedangkan memberikan kendali terhadap keputusan yaitu dengan mendelegasikan wewenang/otoritas kepada karyawan sehingga dapat memudahkan mereka dalam mencapai target pekerjaannya (*output dan outcome*).

Kahn (1990) adalah peneliti pertama di dunia yang memperkenalkan konsep *engagement* dan *disengagement*. Penelitiannya dijadikan acuan begitu banyak peneliti di seluruh dunia. Berdasarkan hasil penelitiannya ditemukan bahwa *employee engagement* dapat terjadi apabila karyawan merasa aman untuk menunjukkan dan memberdayakan dirinya, merasa dirinya bermanfaat, dan berharga bagi perusahaan serta memiliki *resources* yang cukup untuk melaksanakan perannya. Ternyata, *rewards* bukanlah motivasi utama yang mempengaruhi keterikatan karyawan terhadap perusahaan bekerja (Benneth & Bell, 2004).

Hasil EES PLN pada tahun 2017 dibandingkan dengan tahun 2016 mengalami penurunan sebesar 1 % pada aspek *work engagement*, penurunan sebesar 1 % pada aspek *job satisfaction*. Beberapa aspek stagnan, tidak mengalami penurunan maupun kenaikan, contohnya aspek

leadership quality. Aspek *job demand* turun sebesar 4%, dibarengi dengan turunnya *burnout* sebesar 3% merupakan pertanda baik. Artinya tuntutan kerja yang diberikan kepada karyawan dirasa tidak memberatkan dan tidak memicu *burnout* (stress kerja) dan berpotensi memediasi meningkatnya skor *employee engagement*. Aspek *Job control* mulai kembali menjadi *concern* yang dijadikan dimensi penilaian memperlihatkan bahwa PLN menjalankan *action plan* untuk mengimbangi *job demand* dengan *job control* guna semakin menurunkan *burnout* dan menaikkan level *employee engagement*, setelah tiga tahun sebelumnya aspek ini tidak dinilai. Berikut adalah hasil EES PLN beberapa tahun terakhir :

Tabel 1.3 Rekap Hasil *Employee Engagement Survey* (EES) PLN

DIMENSI	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Burnout</i>	39	37	38	30	29	27	24
<i>Organizational Identity</i>				52	52	67	74
<i>Innovative Work Behavior</i>				79	80	77	77
<i>Job Control</i>	62	62	61				61
<i>Job Demand</i>	48	48	48	72	46	42	38
<i>Job Performance</i>	77	77	77	79	78	80	80
<i>Job Satisfaction</i>	73	73	71	72	72	75	74
<i>Leadership Quality</i>	72	72	70	70	71	73	73
<i>Leader Member Exchange</i>	70	71	70				73
<i>Organizational Memory</i>				67	68	74	74
<i>Organizational Commitment</i>	70	71	70	75	77	79	79
<i>Recruitment</i>	72	72	71				72
<i>Social Support</i>	75	76	74	76	77	78	78
<i>Work Engagement</i>	77	76	74	77	78	80	79
<i>Extra Role Performance</i>	75	77	76	79	80	80	81

Sumber: (Dirangkum dari Deputy Manager Bidang Komunikasi, Hukum, dan Administrasi PLN Disjaya 2018, Buku Laporan Tahunan PLN Tahun 2016 Hal 125, dan sumber internet

https://www.google.co.id/search?q=trend+hasil+EES+2013+PLN&biw=1366&bih=613&noj=1&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiyp8L73-7PAhXBF5QKHf4jDPgQ_AUICSgC#imgsrc=A8CtLLpRUGx10M%3A)

Berdasarkan pada *executive summary* yang dibuat oleh PLN Disjaya , secara umum nilai EES berada dalam rentang nilai yang cukup baik. Sejalan dengan apa yang diungkapkan *Gallup Organization* bahwa *engagement* bukan hanya sebatas angka survei, akan tetapi harus menuju pada upaya nyata untuk membangun lingkungan kerja yang lebih baik, maka PLN Disjaya melakukan *action plan* untuk mempertahankan dan meningkatkan nilai yang sudah baik dalam dimensi dimensi tersebut. Diharapkan terjadi peningkatan signifikan pada aspek *Job demand* karena

berdasarkan pada pernyataan hasil *survey*, karyawan PLN Disjaya masih merasa mendapatkan *Job Demand* yang tinggi, walau skor *job demand*nya turun. Secara struktural karyawan dengan posisi *supervisor* mendapatkan *Job Demand* yang lebih tinggi. *Job demand* terjadi karena banyaknya pekerjaan, pembagian kerja yang tidak merata, dan gaya kepemimpinan atasan. Hal ini terkait dengan pernyataan *survey* pada dimensi *quality of leadership*, terkait kemampuan atasan membagi, mendelegasikan, dan mengkomunikasikan pembagian pekerjaan.

Berdasarkan pada uraian di atas maka penelitian ini difokuskan pada gaya *situasional leadership*, *corporate culture*, dan *job demand control* sebagai faktor yang mempengaruhi *employee engagement* karyawan *Millenial*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian di bagian A, rumusan masalah penelitian ini adalah:

- Bagaimanakah pengaruh *situasional leadership* terhadap *job demand-control* ?
- Bagaimanakah pengaruh *corporate culture* terhadap *job demand-control*?
- Bagaimanakah pengaruh *situasional leadership* terhadap *employee engagement* karyawan *Millenial* ?
- Bagaimanakah pengaruh *corporate culture* terhadap *employee engagement* karyawan *Millenial* ?
- Bagaimanakah pengaruh *job demand-control* terhadap *employee engagement* karyawan *Millenial* ?

C. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

- Mengetahui pengaruh *situasional leadership* terhadap *job demand-control*
- Mengetahui pengaruh *corporate culture* terhadap *job demand-control*
- Mengetahui pengaruh *situasional leadership* terhadap *employee engagement*
- Mengetahui pengaruh *corporate culture* terhadap *employee engagement*
- Mengetahui pengaruh *job demand-control* terhadap *employee engagement*

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dapat diklasifikasikan menjadi manfaat teoritis dan manfaat praktis. Manfaat teoritis artinya hasil penelitian bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan obyek penelitian. Manfaat praktis bermanfaat bagi berbagai pihak yang memerlukannya untuk memperbaiki kinerja, terutama bagi Pemimpin dan Karyawan PLN Disjaya, serta seseorang yang akan melakukan penelitian lebih lanjut. Berikut adalah manfaat penelitian ini bagi :

1. Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian ini dapat memberi sumbangan yang sangat berharga pada perkembangan ilmu *leadership*, Pengembangan *corporate culture*, dan manajemen talenta *Millennial* dalam kaitannya dengan pembangunan sumber daya manusia, terutama pada penerapan model-model *situasional leadership*, *corporate culture*, dan *job demand control* untuk meningkatkan level *employee engagement* karyawan *Millennial*.

2. Calon Peneliti

Sebagai sumber informasi dan referensi dalam pengembangan penelitian terkait bidang SDM terutama yang terkait dengan manajemen talenta *Millennial*, *situasional leadership*, *corporate culture*, dan *job demand-control*, dalam pengaruhnya terhadap *employee engagement* karyawan *Millennial*.

3. Bagi Peneliti

Melihat, merasakan, dan menghayati apakah praktik-praktik *situasional leadership*, implementasi *corporate culture*, dan manajemen talenta *Millennial* melalui *job demand-control* dalam rangka meningkatkan *employee engagement* yang dilakukan selama ini di PLN Disjaya apakah sudah efektif dan efisien, Logis sistematis sesuai teori yang ada. *control*, *leadership quality*, dan *corporate culture* yang memberikan pengaruh pada *employee engagement*.

4. PLN Disjaya

Sebagai bahan masukan/*awareness* bagi Pimpinan dan Manajer PLN Disjaya untuk memperbaiki praktik-praktik kepemimpinan dan implementasi budaya organisasi agar menjadi lebih efektif dan efisien sehingga motivasi dan meningkatkan kualitas performa kinerja *Millennial* serta meningkatkan level *employee engagement*. Memberikan masukan

bagaimana menyusun *action plan* terkait meningkatkan dimensi *job demand*, dimensi *job control*, *leadership quality*, dan *corporate culture* yang memberikan pengaruh pada *employee engagement*.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini terdiri dari enam bab beserta sub-sub babnya, yang diuraikan sebagai berikut:

Bab 1 Pendahuluan Pada bab ini dijelaskan tentang latar belakang permasalahan terkait dengan pengaruh *Situasional Leadership*, *Corporate culture*, *Job demand-control* terhadap *employee engagement* generasi *Millennial*, perumusan masalah, tujuan penelitian, lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

Bab 2 Tinjauan Pustaka Berisi tinjauan pustaka yang digunakan sebagai acuan di dalam penelitian ini, yang dikutip dari beberapa literatur maupun jurnal terkait dengan *Situasional Leadership*, *Corporate Culture*, *Job Demand-Control* dan *Employee Engagement*.

Bab 3 Metodologi Penelitian Menjelaskan tentang desain penelitian, metode pengumpulan data, responden, teknik pengambilan data, skala pengukuran, pengujian instrumen dan variabel, serta metode analisis data.

Bab 4 Analisis dan Pembahasan Menjelaskan tentang profil perusahaan, yang dimulai dari sejarah perusahaan, visi, misi dan nilai-nilai perusahaan, struktur organisasi sampai dengan tujuan utama dan kegiatan operasional perusahaan. Dilanjutkan dengan analisis dan pembahasan hasil penelitian, berupa gambaran umum untuk menjawab permasalahan penelitian, sampai dengan diskusi atas hasil dari analisis yang didapatkan.

Bab 5 Simpulan Dan Saran berisi tentang hasil penelitian secara umum, meliputi simpulan, saran bagi manajemen perusahaan dan saran bagi penelitian selanjutnya, serta berisi tentang kekurangan pada penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

A.1 Pengertian *Leadership*

Leadership merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan (Hersey&Blanchard, 2000). Fungsi *leadership* adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, atau memberi motivasi kerja, dan membuat jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Setiap pimpinan akan memperlihatkan gaya kepemimpinan lewat ucapan, sikap tingkah lakunya yang dirasa oleh dirinya sendiri maupun orang lain. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi karyawan untuk berprestasi. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Robbins&Judge, 2012).

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan signifikan dengan kondisi kerja, dimana akan berhubungan dengan bagaimana karyawan menerima suatu gaya kepemimpinan, senang atau tidak, suka atau tidak. Di satu sisi gaya kepemimpinan tertentu dapat menyebabkan peningkatan kinerja disisi lain dapat menyebabkan penurunan kinerja, karena kepemimpinan cenderung mengarahkan perilaku anggota organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. (Rivai, 2009). Terdapat empat kesamaan di antara banyak definisi dari *leadership* (Kreitner & Kinicki, 2010) yaitu:

1. *Leadership* merupakan proses antara atasan dan bawahan.
2. *Leadership* melibatkan pengaruh sosial.
3. *Leadership* terjadi pada berbagai level dalam organisasi (pada level individu contohnya *leadership* terkait dengan *mentoring*, *coaching*, *inspiring* dan *motivating*, sedangkan pada level grup/kelompok terkait dengan *team building*, menciptakan keterpaduan dan mengatasi konflik serta pada level organisasi terkait dengan *culture building* serta *change management*).
4. *Leadership* fokus pada pencapaian tujuan-tujuan.

A.2 Pendekatan Teori *Leadership*

Dalam berbagai literatur, *leadership* dapat dikaji dari tiga sudut pandang, yakni: (1) pendekatan sifat, atau karakteristik bawaan lahir, atau *traits approach*; (2) pendekatan gaya atau tindakan dalam memimpin, atau *style approach*; dan (3) pendekatan kontingensi atau *contingency approach*. (Wibowo, 2011).

A.2.1 Pendekatan Sifat (*The Traits Approach*)

Pendekatan ini merupakan lanjutan dari *the great man theory* yang mengatakan bahwa para pemimpin dilahirkan dan bukan diciptakan (Kreitner & Kinicki, 2010). Tetapi sejalan dengan pemikiran mazhab behavioralis, pada peneliti di tahun 1950-an berkesimpulan bahwa karakteristik pemimpin tidak seluruhnya merupakan bawaan sejak lahir, namun diperoleh melalui pembelajaran dan pengalaman. Karena itu mereka berkesimpulan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari.

Sesuai dengan namanya, maka teori ini mengemukakan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat tergantung pada kehebatan karakter pemimpin. *Trait* yang dimiliki antara lain kepribadian, keunggulan fisik dan kemampuan sosial. Penganut teori ini yakin dengan memiliki keunggulan karakter di atas, maka seseorang akan memiliki kualitas kepemimpinan yang baik dan dapat menjadi pemimpin yang efektif. Karakter yang harus dimiliki mencakup kemampuan yang istimewa dalam: (1) Kemampuan Intelektual, (2) Kematangan Pribadi, (3) Pendidikan, (4) Status Sosial dan Ekonomi, (5) Membangun Hubungan Dengan Orang Lain, (6) Motivasi Intrinsik, dan (7) Dorongan untuk maju (Gordon, 2012).

Berdasarkan beberapa bahan bacaan yang penulis rangkum, dapat disimpulkan bahwa teori ini menguatkan pandangan terkait perbedaan antara *leader* dan *follower* adalah pada faktor kualitas personal (sifat) yang menghasilkan kemampuan superior untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Berdasarkan teori ini, efektivitas seseorang dalam menunjukkan peran *leadership* ditentukan dengan kualitasnya tanpa menghiraukan situasi atau tantangan tertentu yang sedang dihadapi (hanya mempertimbangkan faktor internal *leader*, tanpa menghiraukan faktor eksternal *leader*). Hal tersebut dianggap oleh sebagian besar ahli sebagai sebuah kelemahan yang menjadikan pendekatan tidak dapat diterima dan kemudian muncul kajian-kajian baru lainnya terkait *leadership*.

A.2.2 Pendekatan Gaya (*Style Approach*)

Dari penelitian Ohio State dalam Kreitner & Kinicki (2010) disimpulkan bahwa terdapat dua dimensi perilaku pemimpin, yaitu *consideration* dan *initiating structure*. *Consideration* melibatkan perilaku pemimpin yang terkait dengan penciptaan hubungan saling menghormati dan mempercayai serta fokus terhadap kebutuhan dan harapan para anggota kelompok. *Initiating structure* merupakan perilaku pemimpin untuk mengelola dan mendefinisikan apa yang harus dilakukan para anggota kelompok untuk memaksimalkan *output*.

Penelitian yang dilakukan University of Michigan untuk mengidentifikasi perbedaan perilaku pemimpin yang *effective* dan *ineffective*, menyimpulkan bahwa *effective leader* cenderung memfokuskan *employee-centered relationship*, menggunakan metode supervisi dengan pendekatan kelompok daripada individu serta menetapkan *high performance goals* (Kreitner & Kinicki, 2010).

Secara sederhana dapat disimpulkan bahwa teori tentang gaya kepemimpinan berusaha mengkaji perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi dan/atau menggerakkan para pengikutnya guna mencapai suatu tujuan. Perilaku dan tindakan tersebut pada dasarnya dapat dipahami sebagai dua hal berbeda tetapi saling bertautan, yakni (1) fokus terhadap penyelesaian tugas (pekerjaan) atau *task/production-centered*; dan (2) fokus pada upaya pembinaan terhadap personil yang melaksanakan tugas/pekerjaan tersebut (*people/employee-centered*) (Wibowo, 2011).

Gaya kepemimpinan yang masuk dalam pendekatan ini diantara lain adalah : *autocratic*, *democratic*, *laissez-faire* dan *path goal theory* (Wibowo, 2011). Berdasarkan yang penulis baca dari makalah (Wibowo, 2011), penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. *Autocratic* merujuk kepada tingkat pengendalian yang tinggi tanpa kebebasan dan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan. Pemimpin bersifat otoriter, tidak bersedia mendelegasikan wewenang dan tidak menyukai partisipasi anggota.
2. *Democratic* merujuk kepada tingkat pengendalian yang longgar, namun pemimpin sangat aktif dalam menstimulasi diskusi kelompok dan pengambilan keputusan kelompok, kebijakan atau keputusan diambil bersama, komunikasi berlangsung timbal balik, dan prakarsa dapat berasal dari pimpinan maupun dari anggota.

3. *Laissez-faire* menyerahkan atau membiarkan anggota untuk mengambil keputusan sendiri, pemimpin memainkan peran pasif, dan hampir tidak ada pengendalian/pengawasan, sehingga keberhasilan organisasi ditentukan oleh individu atau orang per orang.
4. *Path-Goal Theory* berpandangan pemimpin harus meningkatkan ketersediaan jumlah dan jenis penghargaan bagi pegawai; dan selanjutnya memberikan petunjuk dan bimbingan untuk menjelaskan cara-cara untuk mendapatkan penghargaan tersebut. Berdasarkan tindakan pimpinan dalam memotivasi dan memberikan penjelasan kepada pegawai maka dikenal adanya kepemimpinan:
 - *Directive*, yakni pemimpin memberikan arahan tentang sasaran, target dan cara-cara untuk mencapainya secara rinci dan jelas; tidak ada ruang untuk diskusi dan partisipasi pegawai.
 - *Supportive*, menempatkan pemimpin sebagai “sahabat” bagi bawahan, dengan memberikan dukungan material, finansial, atau moral; serta peduli terhadap kesejahteraan pegawai.
 - *Participative*, dalam mengambil keputusan dan/atau bertindak meminta dan menggunakan masukan atau saran dari pegawai, namun keputusan dan kewenangan tetap dilakukan oleh pimpinan.
 - *Achievement Oriented*, Kepemimpinan berorientasi prestasi, menunjukkan pemimpin yang menuntut kinerja yang unggul, merancang tujuan yang menantang, berimprovisasi, dan menunjukkan kepercayaan bahwa pegawai dapat mencapai standar kinerja tinggi.

A.2.3 Pendekatan Kontingensi (*Contingency Approach*)

Sebagaimana tidak ada obat mujarab (panacea) untuk segala penyakit; demikian pula tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang cocok untuk segala situasi (Wibowo, 2011). Gaya kepemimpinan yang paling optimal sangat beragam tergantung pada (1) sifat, kemampuan, dan keterampilan pemimpin, (2) perilaku bawahan, dan (3) kondisi dan situasi lingkungan; bahwa pada lingkungan apapun, memperhitungkan konteks mencakup bagaimana karakteristik situasi, pemimpin, dan pengikutnya, semuanya berkombinasi mempertajam strategi perilaku pemimpin. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang efektif atau optimal merupakan hasil penerapan strategi mempengaruhi pegawai dengan

mempertimbangkan dan mengkombinasikan karakteristik pemimpin, pegawai (pengikut), dan konteks situasi (Gordon, 2002).

Pendekatan kontingensi dikembangkan pada akhir tahun 1960-an oleh Fred Fiedler. Awalnya Fiedler menyebutnya sebagai *situasional model*, kemudian menamakannya *contingency theory* karena model tersebut mengasumsikan bahwa efektivitas seorang leader bergantung pada kesesuaian atau tidaknya gaya kepemimpinan terhadap situasi yang terjadi saat itu. Berdasarkan *contingency theory* yang diperkenalkan Fiedler tersebut dinyatakan bahwa (Kreitner&Kinicki, 2010):

1. Tidak ada satu cara yang khusus untuk mengelola pekerjaan atau bawahan.
2. Sistem kepemimpinan (struktur, proses dan orang) dalam suatu organisasi harus sesuai dengan kondisi internal dan eksternal saat ini dan lingkungan sekitarnya. Organisasi harus meninggalkan model mekanistik yang sifatnya statis dan sudah dapat diprediksi (*predictable*) dan kemudian mengadopsi suatu model yang cepat untuk beradaptasi terhadap perubahan struktur, formasi maupun ukuran organisasi.
3. Gaya kepemimpinan dan manajerial dalam suatu organisasi harus sesuai dengan sifat dasar dari pekerjaan dan kelompok

Pendekatan Kontingensi melahirkan beberapa gaya kepemimpinan diantaranya (Wibowo, 2011) :

1. *Situasional Leadership* memiliki konsep dasar bahwa pemimpin selain mempunyai kemampuan pribadi, juga mampu membaca keadaan bawahannya, serta lingkungan kerjanya. Dalam hal ini kematangan bawahan berkaitan langsung dengan model kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan demi memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai. Terkait konsep ini akan diulas lebih lanjut dalam sub bagian di bawah ini.
2. *Transactional Leadership*, menyakini bahwa dengan menetapkan target dan menjanjikan rewards terhadap performance yang baik dapat meningkatkan motivasi bawahan. Demikian pula sebaliknya, dalam teori kepemimpinan ini, pemimpin dapat memberikan hukuman bila karyawan tidak berhasil memenuhi standar kinerja yang diberikan kepadanya.

3. *Transformational Leadership* didasari oleh hasil penelitian mengenai perilaku kepemimpinan di mana para pemimpin yang kemudian dikategorikan sebagai pemimpin transformasi (*transformational leader*) mampu memberikan inspirasi kepada yang lain dalam organisasi untuk mencapai sesuatu yang melebihi apa yang telah direncanakan organisasi. Ia juga seorang pemimpin yang visioner yang mengajak orang lain bergerak untuk mengikuti visinya. Mereka mengandalkan karisma dan kewibawaan (*refferent power*) dalam menjalankan kepemimpinannya.

Pada penelitian kali ini, penulis bermaksud mengkaji gaya kepemimpinan yang menggunakan pendekatan kontingensi selain dari *transformational* dan *transactional* yaitu *situasional leadership*, dalam rangka menemukan hal baru pada penelitian bidang SDM yang berkaitan dengan kajian gaya kepemimpinan untuk memimpin *Millenial*.

A. 3 Kepemimpinan Situasional / *Situasional Leadership*

Dalam usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan sangat diperlukan seorang pemimpin yang menggunakan model kepemimpinan situasional, yaitu pemimpin yang selain mempunyai kemampuan pribadi, juga mampu membaca keadaan bawahannya serta lingkungan kerjanya. Dalam hal ini kematangan bawahan berkaitan langsung dengan model kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan, agar pimpinan memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai. Untuk itu pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung para bawahan untuk selalu berprestasi.

Kebutuhan untuk memahami kepemimpinan yang dipertautkan dengan situasi tertentu pada hakekatnya telah dikenal dari penelitian terdahulu seperti studi Universitas Ohio maupun Michigan. Model Kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Hersey & Blanchard adidasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut:

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan (*Task Behavior*).
2. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan.
(*Relationship Behavior*).
3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut (*Maturity Level*)

Terdapat dua hal yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya dalam kepemimpinan situasional ini, yaitu perilaku mengarahkan (terkait dengan perilaku tugas) dan perilaku

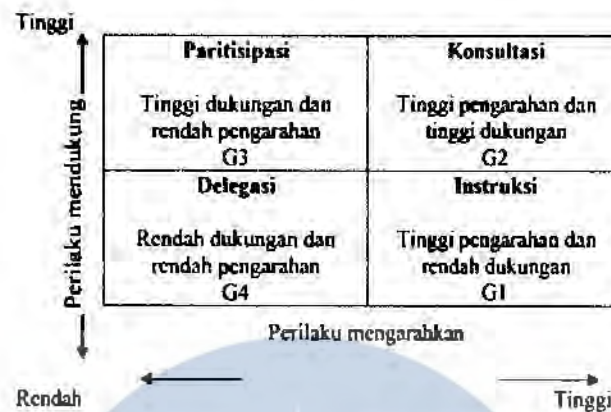
mendukung (Perilaku hubungan). Dan dalam berperilaku sesuai konsep dasar *situasional Leadership* pemimpin selalu mempertimbangkan tingkat kesiapan dari pengikutnya. Berikut penjelasannya :

1. Perilaku tugas (*Task Behavior*) dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan pengikut dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain menetapkan peranan, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dikerjakan, dan melakukan pengawasan secara ketat terhadap pengikutnya. Dalam Hal ini pemimpin cenderung untuk untuk mengorganisasikan dan menentukan peranan-peranan para pengikut, menjelaskan setiap kegiatan yang dilaksanakan, kapan, dimana, dan bagaimana tugas-tugas diselesaikan. Ini tergantung pola-pola perencanaan organisasi, saluran komunikasi, dan cara-cara penyelesaian pekerjaan. perilaku tugas cocok dilaksanakan pada saat-saat seperti situasi karyawan malas, sering mangkir , pekerjaan tidak pernah selesai tepat pada waktunya, para karyawan lamban dalam bekerja, sering terjadi penolakan terhadap perintah, hanya mau bekerja kalau diperintah dan ditunggu, tanpa perintah dan tanpa ditunggu karyawan menganggur, sendagurau, bahkan mengganggu karyawan lain yang sedang bekerja, dan lain-lain perilaku negatif, berulang kali diperingatkan tetap tidak berubah bahkan makin menjadi-jadi.
2. Perilaku Hubungan (*Relationship Behaviour*) adalah sejauh mana pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, berupa memberikan dukungan atau dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan. Selain itu juga berkenaan dengan dengan hubungan pribadi pemimpin dengan individu atau para anggota kelompoknya. Ini mencakup besarnya dukungan yang disediakan oleh pemimpin dan tingkat dimana pemimpin menggunakan komunikasi antar pribadi serta perilaku pelayanan .
3. Tingkat Kematangan Bawahan (*Maturity Level*) adalah kemampuan individu atau kelompok untuk menetapkan tujuan yang tinggi tetapi dapat tercapai, dan keinginan serta kemampuan mereka untuk mengambil tanggung jawab. Variabel-variabel kedewasaan ini yang merupakan hasil dari pendidikan dan/atau pengalaman, harus dipertimbangkan hanya dalam hubungannya dengan tugas tertentu yang dilaksanakan.

Tingkat kematangan bawahan terdiri dari dua dimensi, yaitu: *job maturity* (kematangan kerja) dan *psychological maturity* (kematangan jiwa). Kematangan kerja berhubungan dengan *ability* (kemampuan), sedangkan kematangan jiwa berhubungan dengan *willingness* (kemauan).

Kematangan kerja dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu. Hal ini berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan. Orang-orang yang memiliki kematangan pekerjaan yang tinggi dalam bidang tertentu memiliki pengetahuan, kemampuan, dan pengalaman untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu tanpa arahan dari orang lain. Seseorang yang tinggi kematangan kerjanya boleh jadi akan mengatakan: "Saya benar-benar berbakat dalam bagian pekerjaan saya yang ini. Saya dapat bekerja sendiri dalam bidang itu tanpa memerlukan banyak bantuan dari pimpinan saya".

Sementara kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu. Hal ini erat kaitannya dengan rasa yakin dan keikatan. Orang-orang yang sangat matang secara psikologis dalam bidang atau tanggung jawab tertentu merasa bahwa tanggung jawab merupakan hal yang penting serta memiliki rasa yakin terhadap diri sendiri dan merasa dirinya mampu dalam aspek pekerjaan tertentu. Orang tersebut tidak membutuhkan dorongan ekstenif untuk mau melakukan hal-hal dalam bidang tersebut. Komentar orang yang sangat matang secara psikologis kemungkinan besar adalah: "Saya sangat menyenangi aspek pekerjaan saya yang ini. Atasan saya tidak perlu mengawasi saya dengan ketat atau mendorong saya untuk melakukan pekerjaan dalam bidang itu. (Thoha, 2001). Berikut adalah gaya kepemimpinan yang terdapat dalam *Situasional Leadership*, sebagaimana dijelaskan dalam tabel berikut ini :

Gambar 2.1. Empat Gaya *Situasional Leadership*

(Sumber : Thoha, 2001)

Kedua perilaku tersebut ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda sehingga dapat diketahui empat dimensi dari kepemimpinan situasional (*Situasional Leadership*), seperti pada gambar di atas :

1. *Telling Style* / Instruksi (S1/G1), pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahannya dan sedikit dukungan. Pemimpin memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka. Pada saat bawahan pertama kali memasuki organisasi, orientasi tugas yang tinggi dan orientasi hubungan yang rendah adalah yang paling tepat. Bawahan harus lebih banyak diberi perintah dalam melaksanakan tugasnya dan diperkenalkan dengan aturan-aturan dan prosedur organisasi
2. *Selling Style*/ Konsultasi (S2/G2), pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang diambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Pemimpin tetap memberikan pengawasan dalam penyelesaian tugastugas pengikutnya. Pada tahap kedua ini, bawahan mulai mempelajari tugasnya. Kepemimpinan orientasi tugas yang tinggi masih diperlukan karena bawahan belum bersedia menerima penuh. Tetapi kepercayaan dan dukungan pemimpin terhadap bawahan dapat meningkat,
3. *Participating Style* / Partisipatif (S3/G3), perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan dan sedikit dalam pengarahannya. Pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya dan mendukung usaha-usaha dalam

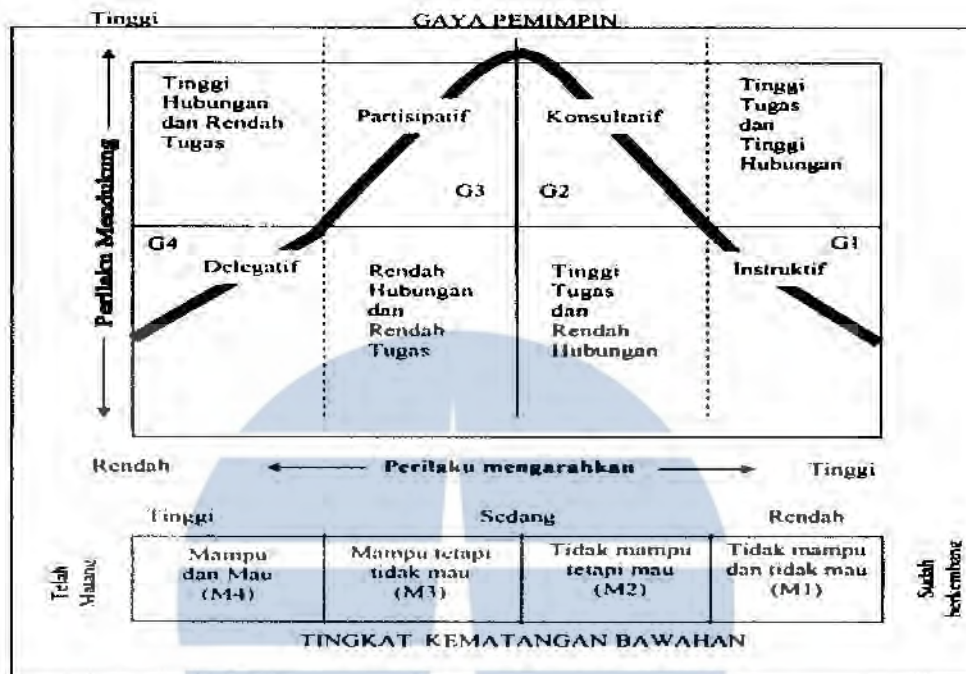
menyelesaikan tugas. Pada tahap ketiga, kemampuan dan motivasi prestasi bawahan meningkat, dan bawahan mulai aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar. Pada tahap ini, gaya kepemimpinan yang tepat adalah orientasi hubungan tinggi dan orientasi tugas rendah.

4. *Delegating Style / Delegatif (S4/G4)*, pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya delegatif mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya. Pada tahap keempat, dimana bawahan secara berangsur-angsur menjadi lebih percaya diri sendiri, cukup berpengalaman, dan tanggungjawabnya dapat diandalkan. Pada tahap ini gaya pendelegasian yang tepat yaitu orientasi tugas dan hubungan yang rendah.

Kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard merupakan suatu teori kepemimpinan yang memusatkan perhatian pada kematangan para pengikut. Menurut Hersey dan Blanchard dalam Robbins (2001) kesiapan pengikut didefinisikan dalam empat tahap:

1. M1/R1 : Orang-orang yang tidak mampu maupun tidak bersedia mengambil tanggung jawab untuk melakukan sesuatu. Mereka tidak kompeten atau tidak yakin.
 2. M2/R2 : Orang-orang yang tidak mampu tetap bersedia melakukan tugas pekerjaan yang perlu. Mereka termotivasi tetapi dewasa ini kekurangan keterampilan yang memadai.
 3. M3/R3 : Orang-orang yang mampu tetapi tidak bersedia melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin.
 4. M4/R4 : Orang-orang mampu dan bersedia melakukan apa yang diminta pada mereka
- Hubungan kepemimpinan situasional dengan kematangan pengikut dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2.2 , Hersey&Blanchard Situational Leadership Model



(Sumber : Thoha, 2001)

Berikut Penjelasannya :

Tabel 2.1 , Penjelasan Hersey&Blanchard Situational Leadership Model

GAYA KEPEMIMPINAN	PERILAKU PEMIMPIN	LEVEL KEMATANGAN BAWAHAN
<p>Mengarahkan/ <i>Telling Style</i> (G1/S1)-Penekanan pada perilaku tugas, dimana pemimpin menjadi direktif dan autokratik</p> <p>Ciri : Memberi perintah, Pengawasan Ketat, Komunikasi satu arah</p>	<p>Tinggi Pengarahan, Rendah Dukungan (Cenderung kepada <i>Task Behavior</i>)</p>	<p>“Enthusiastic Beginner”</p> <p>Rendah Kemampuan - Tinggi Kemauan (M1/R1)</p> <p>: Orang-orang ini umumnya karyawan baru, belum berpengalaman, membutuhkan bantuan, membutuhkan dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan → Karyawan baru</p>

(disarikan oleh Penulis dari buku Hersey&Blanchard, 2000)

Tabel 2.1 , Penjelasan Hersey&Blanchard Situasional Leadership Model (Lanjutan..)

GAYA KEPEMIMPINAN	PERILAKU PEMIMPIN	LEVEL KEMATANGAN BAWAHAN
Coaching / Selling Style (G2/S2)-Memberikan masukan masukan dan arahan terkait pekerjaan namun tetap mementingkan hubungan dan komunikasi dua arah. Ciri : Menerangkan keputusan, Melakukan pengarahan, komunikasi dua arah	Tinggi Pengarahan, Tinggi dukungan (Seimbang Pada Task Behavior dan Relationship Behavior)	“Dissillusioned Learner” Cukup berkemampuan- Tinggi kemauan (M2/R2) : Orang orang ini sudah lebih berpengalaman, lebih bertanggung jawab, bersedia melakukan pekerjaan, akan tetapi masih kurang ahli dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga kurang percaya diri
Memberi Dukungan/ Participating Style (G3/S3)- Pemimpin mengurangi memberikan pengarahan dan meningkatkan kolaborasi Ciri : Pemimpin dan bawahan saling memberi gagasan dan mendiskusikan	Rendah Pengarahan , Tinggi Dukungan (Cenderung Kepada Relationship Behavior)	“Reluctant Contributor” Moderat, Tinggi kemampuan, namun kemauan masih naik turun / bervariasi (M3/R3) :orang orang ini memiliki kemampuan yang ekselen namun tidak menyelesaikan tugas sebagaimana mestinya dan masih minim pengalaman untuk Pembuatan keputusan
Mendelegasikan/Delegating Style (G4/S4)	Rendah pengarahan, rendah dukungan (seimbang pada Task Behavior dan Relationship Behavior)	“Peak Performer” Tinggi kemampuan-Tinggi kemauan (M4/R4) ; Orang orang ini percaya diri, kompeten, cenderung tidak butuh arahan

(disarikan oleh Penulis dari buku Hersey&Blanchard, 2000)

Pada teorinya Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, menentukan Gaya Kepemimpinan dengan cara berpatokan pada 12 butir situasi, dimana butir butir situasi tersebut berisi tentang Penyesuaian Pemimpin dan Inventarisasi Gaya yang dikenal dengan istilah *Leader Adaptability and Style Inventory* (LASI). Instrumen ini pernah dikembangkan pada Studi Kepemimpinan dan telah banyak juga dikembangkan pada situasi tertentu.

Dalam Penelitian ini yang akan diukur adalah *Task Behavior*, *Relationship Behavior*, dan *Maturity Level* sebagai variabel yang sangat mendasar dalam *situasional leadership* dengan mengadaptasi instrumen yang dikembangkan oleh Hersey & Blanchard.

A.4 Corporate Culture

A.4.1 Pengertian Corporate Culture

Selain pemimpin dalam organisasi, *Corporate culture* merupakan hal yang esensial perusahaan. *Corporate culture* merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap, dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu (Schein, 2010).

Corporate Culture merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu perusahaan dan mengarahkan perilaku anggota anggotanya. Hal tersebut dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila mendukung strategi perusahaan, serta dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat (Robbins&Judge, 2012).

Corporate culture yang positif akan mendorong motivasi berprestasi karyawan dan efektivitas perusahaan. Sedangkan, budaya yang negatif bersifat kontra produktif terhadap usaha pencapaian tujuan perusahaan sehingga dapat menghambat aktivitas kerja dan motivasi karyawan (Rivai, 2009).

Pengelolaan *coporate culture* harus diarahkan kepada kemampuannya untuk mengangkat kinerja perusahaan melalui keterikatan karyawannya, hal ini terutama karena fungsi budaya yang memberikan satu set nilai untuk penetapan prioritas dan memberikan bagaimana segala sesuatu dilakukan dalam kelompok/ perusahaan. Selain itu budaya juga berfungsi sebagai fasilitator tumbuhnya komunitas bersama sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan,

karena itu pengelolaan yang baik atas *corporate culture* akan bisa mempengaruhi tercapainya *employee engagement*

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. (Robbins & Judge, 2012).

Berdasarkan sumber bacaan yang penulis baca, dapat disimpulkan bahwa *corporate culture* menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi itu. Ini dijadikan eksplisit bila kita mendefinisikan *culture* sebagai suatu sistem dari makna bersama (*share*). Oleh karena itu kita akan mengharapkan bahwa individu-individu dengan latar belakang yang berlainan atau pada tingkat-tingkat yang berlainan dalam organisasi itu akan cenderung memberikan *corporate culture* dalam istilah-istilah yang serupa.

Corporate Culture mempengaruhi cara pikir secara sadar dan bawah sadar, membuat keputusan dan cara yang mereka gunakan dalam menerima, merasakan dan bertindak (Schein, 2010). Istilah *Corporate culture* merupakan konsep yang sama yang dapat saling ditukarkan, berbagai definisi yang berbeda-beda pada istilah budaya organisasi atau *corporate culture*. Schein, 2010 dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* mendefinisikan budaya organisasi sebagai "*a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problem of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems* .

Corporate culture harus mampu menginternalisasi setiap diri karyawan dan menjelma menjadi motif dasar perilaku setiap karyawan di dalam perusahaan, sehingga karyawan harus memiliki kemampuan dalam memahami dan menginterpretasikan apa yang ada dan berlaku dalam perusahaan, mencari nilai-nilai positif yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja.

Corporate culture memiliki tiga lapisan (Schein, 2010) : Lapisan paling luar adalah artefak. Ini merupakan bentuk-bentuk budaya yang secara langsung dapat terlihat dari elemen-elemen fisik sebuah perusahaan, perilaku yang nampak, dan simbol-simbol representasi perusahaan. Contoh: Logo, seragam, *banner* pada *event*.

Lapisan yang lebih dalam adalah nilai-nilai (*values*). Nilai-nilai sengaja disosialisasikan dan ditanamkan kepada seluruh anggota melalui berbagai media seperti buku panduan maupun pelatihan dasar filosofi perusahaan. Nilai-nilai menjadi panduan moral dan perilaku bagi perusahaan namun praktek dan penerapan masih berada dalam tatanan kesadaran karyawan. Terkadang nilai-nilai ini ada yang dinyatakan secara eksplisit namun dalam pelaksanaannya berkebalikan dengan yang ditulis. Contoh sebuah *Department store* yang memiliki jargon “mengutamakan pelayanan *excellent* bagi *costumer*” direpresentasikan dari sapuan dan senyuman pramuniaganya, penataan rak yang nyaman dan mudah dicari, kamar *pas* yang aman dan nyaman, pelayanan kasir yang cepat dan tepat.

Lapisan yang paling dalam adalah asumsi dasar. Ini merupakan level budaya yang ada pada semua perusahaan. Asumsi dasar ini yang menjadi pedoman perilaku karyawan setiap harinya. Ciri utamanya adalah diyakini secara tidak sadar oleh sebagian besar anggota perusahaan, dan tidak dapat diperdebatkan. Ia diterima begitu saja dan telah menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan, perilaku, dan gaya kerja setiap anggotanya.



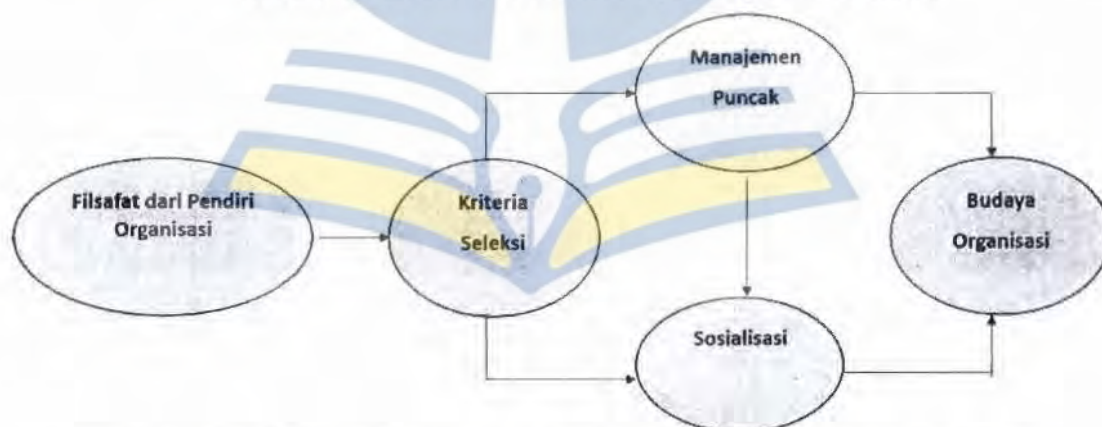
Sumber: Schein, 2010

Corporate Culture yang kuat adalah budaya dipegang semakin intensif (nilainya tertanam semakin mendasar dan kokoh), semakin luas dianut (semakin banyak anggota organisasi yang menganutnya), dan semakin jelas disosialisasikan dan diwariskan. Semakin kuat budaya, semakin kuat efek atau pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku manusia. Kesesuaian antara nilai individu dengan nilai organisasi akan membuat karyawan semakin *engage* dengan perusahaan.

A.4.2 Terbentuknya *Corporate Culture*

Robbins & Judge (2012), menggambarkan bagaimana budaya suatu organisasi dibangun dan dipertahankan. Budaya asli ditunjukkan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawannya. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku baik yang dapat diterima maupun tidak. Bagaimanapun karyawan disosialisasikan, tingkat sukses yang dicapai akan tergantung pada kecocokan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi. Proses terbentuknya budaya organisasi dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 2.4 Cara Terbentuknya *Corporate Culture*



Sumber: Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. *Organizational Behavior, 15th Edition*, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2012), h..523.

Robbins & Judge (2012) mengatakan ada 7 (tujuh) dimensi yang secara bersama-sama merupakan hakekat dari corporate culture yaitu :

1. *Innovation and risk taking*

Inovasi dan pengambilan resiko yaitu, berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

2. *Attention to detail*

Perhatian terhadap hal-hal yang rinci, yaitu berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail (rinci).

3. *Outcome orientation*

Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.

4. *People Orientation*

Orientasi individu, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.

5. *Team Orientation*

Orientasi tim, yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.

6. *Aggressiveness*

Agresivitas, yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai.

7. *Stability*

Stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum (suatu kesatuan) dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan 7 (tujuh) karakteristik tersebut, akan diperoleh gambaran majemuk dari corporate culture itu itu. Gambaran ini akan menjadi dasar bagi karyawan untuk memahami organisasi dan bagaimana melakukan sesuatu dan cara bagaimana karyawan didorong untuk berperilaku. Tujuh dimensi di atas akan diukur dalam penelitian ini.

A.5. *Employee Engagement*

Istilah *employee engagement* digunakan pertama kali diberikan oleh kelompok peneliti *Gallup Organization* di tahun 1990an (Buckingham & Coffman, 1999 dalam Schaufeli & Bakker, 2010). Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2010) menyatakan, *employee engagement* adalah keterkaitan, kepuasan dan antusiasme seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Britt (2003) dalam penelitian Metzler (2006), *employee engagement* merupakan keadaan seorang karyawan secara pribadi bertanggung jawab dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan sangat baik.

Konsep-konsep *engagement* yang dikemukakan oleh beberapa peneliti dan akademisi, antara lain (Schaufeli & Bakker, 2010); Development Dimensions International (2004), *engagement* memiliki tiga dimensi : (1) kognitif, percaya serta mendukung tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) afektif, rasa memiliki, kebanggaan dan keterikatan dengan organisasi; (3) perilaku/individual *value*, kemauan untuk bekerja keras dan keinginan untuk tinggal di dalam organisasinya.

Hewitt (2015) mengatakan karyawan yang terikat secara konsisten menunjukkan tiga perilaku umum (*say, stay dan strive*), yaitu (1) konsisten berbicara hal-hal positif tentang organisasi kepada bawahan, calon karyawan dan pelanggan; (2) memiliki keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi, meskipun memiliki kesempatan untuk bekerja di tempat lain; (3) memanfaatkan kelebihan waktu, tenaga dan ide/inisiatif untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

Robinson, *et. al* (2004), mengatakan *engagement* adalah suatu perilaku positif yang ditunjukkan oleh seorang karyawan terhadap perusahaan dan nilai-nilai perusahaan. Seorang karyawan yang *engaged* akan peduli terhadap kelangsungan hidup perusahaan, meningkatkan kinerjanya dan pada akhirnya dapat memberikan manfaat bagi perusahaan.

Sedangkan Kahn (1990) melihat *engagement* sebagai kondisi psikologis dari *personal engagement*. Keterikatan pribadi (*personal engagement*), menurut Kahn (1990), berkaitan dengan bagaimana karyawan mempekerjakan diri sendiri untuk melaksanakan kinerja pekerjaannya. *Engagement* sebagai wujud karyawan mempekerjakan serta mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional dalam melaksanakan kinerja pekerjaannya (Kahn, 1990).

Lebih lanjut, Kahn menyatakan bahwa karyawan yang *engaged* berusaha menjaga perannya dalam organisasi, mendorong energi yang dimiliki menjadi perilaku peran (*self employment*) dan menampilkan dirinya dalam suatu peran (*self expression*). Karyawan dapat terikat secara fisik, kognitif dan emosional. Keterikatan secara fisik diartikan karyawan yang terlibat di dalam tugas tugas, baik secara individu atau dalam sebuah tim. Keterikatan secara kognitif yaitu karyawan yang memiliki perhatian lebih pada tugas dan perannya di lingkungan pekerjaan. Keterikatan secara emosional ditunjukkan dengan karyawan mampu membangun hubungan, berempati dan perhatian terhadap perasaan karyawan lainnya.

Menurut Konrad (2006), dikutip dalam Margaretha dan Saragih (2008) *employee engagement* memiliki tiga aspek, yaitu:

- Aspek Kognitif yang berkaitan dengan keyakinan yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi, pemimpin, serta lingkungan kerjanya.
- Aspek Emosional berhubungan dengan apa yang dirasakan oleh karyawan terhadap tiga aspek ini, serta sikapnya (positif maupun negatif) terhadap organisasi dan pemimpinnya.
- Aspek Perilaku sebagai komponen penambah nilai bagi organisasi dan upaya yang diberikan karyawan pada pekerjaannya yang bersifat sukarela.

Dari beberapa konsep yang telah dijelaskan diatas, dapat diketahui bahwa intisari dari *engagement*, yaitu (Schaufeli & Bakker, 2010): Adanya komitmen organisasi, khususnya komitmen yang afektif (keterikatan secara emosional terhadap organisasi), dan komitmen yang berkelanjutan (bersedia untuk tinggal/berada dalam organisasi). Perilaku karyawan yang melebihi perannya (perilaku diskresioner untuk mengefektifkan fungsi organisasi).

Meskipun istilah keterikatan karyawan dan keterikatan kerja seringkali digunakan bergantian, namun keterikatan kerja dianggap lebih spesifik. Keterikatan kerja merujuk pada hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya, sedangkan keterikatan karyawan terkait hubungan karyawan dengan organisasi (Schaufeli & Bakker, 2010). Berikut adalah penjelasan dari karakteristik kondisi *work engagement*:, diartikan sebagai hal yang positif, memenuhi dan dalam bekerja memiliki karakteristik yang ditandai dengan adanya *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (penyerapan). Karakteristik tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. *Vigor*, karakter ini ditandai dengan iklim kerja yang penuh dengan energi dan ketahanan mental serta kemauan untuk berupaya lebih dalam bekerja dan bertahan walaupun menghadapi banyak kesulitan.

b. *Dedication*, . karakter ini ditandai dengan keterlibatan penuh dalam pekerjaannya serta merasakan kepentingan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan tantangan dalam pekerjaannya.

c. *Absorption*, karakter ini ditandai dengan iklim yang penuh konsentrasi dan keasyikan dalam melaksanakan pekerjaan, waktu cepat berlalu dan sulit untuk melepaskan pekerjaan tersebut

Dari penjabaran di atas, diketahui bahwa keterikatan (*engagement*) memerlukan perilaku yang bersemangat (*vigor*), pengabdian/dedikasi (*dedication*) dan berinisiatif (*absorption*). Keterikatan setiap dimensi yang dirasakan oleh karyawan akan mendorong terciptanya keterikatan personal. Nantinya keterikatan *personal* inilah yang dapat mendorong terciptanya *employee engagement* (Kahn, 1990 dalam Margaretha dan Saragih, 2008).

Employee engagement (Vazirani, 2007) berada di tingkatan komitmen dan keterlibatan karyawan di dalam organisasi, serta nilai-nilai yang dianut. Karyawan yang terikat (*engaged*) sadar akan proses bisnis organisasi dan bekerja sama dengan rekan kerjanya untuk meningkatkan kinerja dan berkontribusi terhadap organisasi. Sedangkan organisasi berkewajiban untuk mengembangkan dan memelihara keterikatan (*engagement*), yang memerlukan hubungan dua arah antara organisasi dan karyawannya (Vazirani, 2007).

Employee engagement merupakan salah satu bentuk *key work attitudes*, yaitu bentuk-bentuk perilaku kerja karyawan yang dapat membantu manajemen dalam mencapai target kinerja perusahaan. Selain itu ada beberapa jenis perilaku lainnya yang mirip dengan konsep *employee engagement* seperti *organizational commitment*, *organizational citizenship behavior* dan *job satisfaction* (Kreitner & Kinicki, 2010). *Organization citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku karyawan yang melebihi apa yang diharapkan oleh perusahaan. Sementara, *organizational commitment* menggambarkan sejauh mana karyawan memilih untuk bersama organisasinya dan berkomitmen untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan (Kreitner & Kinicki, 2010). *Job satisfaction* atau kepuasan karyawan menggambarkan sejauh mana karyawan menyukai pekerjaannya (Kreitner & Kinicki, 2010).

Saat ini *employee engagement* dianggap sebagai kondisi psikologis (misalnya *involvement*, *commitment*, *mood*), *performance construct* (seperti *organizational citizenship behavior*, *positive*

affect) atau kombinasinya (Macey & Schneider, 2008). Wellins & Concelman (2005) dalam Macey & Schneider (2008) merekomendasikan bahwa *engagement* adalah penggabungan dari komitmen, loyalitas, produktivitas dan keterlibatan. Manajemen perusahaan tertarik untuk mengetahui dan mengevaluasi tingkat *engagement* karyawan dalam perusahaannya dengan keyakinan bahwa karyawan yang *engaged* mampu memberikan *extra effort* dalam bekerja serta memiliki komitmen dan loyalitas yang lebih pada perusahaan (Kreitner & Kinicki, 2010).

Menurut Jack Welch, Former Chairman serta CEO General Electric, perusahaan-perusahaan terbaik didunia saat ini sudah yakin mengenai apa yang menjadi sumber penggerak produktivitas kerja. Sumber penggerak tersebut adalah tantangan, pemberdayaan (*empowered*), gairah serta penghargaan yang diberikan kepada karyawan. Produktivitas juga dapat meningkat melalui “*engaging every single mind in the organization*”, membuat setiap individu menjadi bagian dari aktivitas perusahaan serta membolehkan setiap individu untuk memberikan pendapat dan berperan dalam kesuksesan organisasi tersebut (Benneth & Bell, 2004). Perusahaan yang memiliki karyawan dengan semangat, antusiasme, dan dedikasi yang tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja, memiliki tingkat *employee engagement* tinggi dalam membantu perusahaan tersebut untuk mencapai hasil yang lebih baik dan berkelanjutan. Dari penelitiannya, Gallup mengestimasi bahwa suatu organisasi dapat menghasilkan 12% peningkatan *customer satisfaction/loyalty*, 18% peningkatan produktivitas dan 12% peningkatan profitabilitas saat tingkat *employee engagement*-nya tinggi (Kreitner & Kinicki, 2010).

Kahn (1990) merupakan peneliti pertama yang mempelajari dan kemudian memperkenalkan konsep *engagement* dan *disengagement*. Berdasarkan penelitiannya, terdapat tiga kondisi psikologis yang mempengaruhi *employee engagement* yaitu:

1. Karyawan merasa aman untuk menunjukkan dan memberdayakan dirinya tanpa rasa takut akan adanya konsekuensi negatif terhadap citra diri, status dan karirnya
2. Karyawan merasa dirinya bermanfaat dan berharga karena pekerjaannya menantang, bervariasi, penuh kreativitas dan diberikan kewenangan
3. Karyawan memiliki sumber daya yang cukup baik secara fisik, emosional dan psikologis untuk melaksanakan perannya.

Dahulu, banyak perusahaan melakukan survei kepuasan karyawan untuk mengukur iklim organisasinya. Namun, banyak perusahaan merasa bahwa tindakan atau program-program yang

dilakukannya untuk meningkatkan kepuasan karyawan tidak menciptakan perubahan perilaku karyawan yang diharapkan untuk dapat meningkatkan produktivitas dan motivasi karyawan serta kinerja bisnis secara umumnya (Benneth & Bell, 2004). Oleh karena itu, *Hewitt Associates* kemudian memelopori perubahan pengukuran iklim organisasi dari *employee satisfaction* menjadi *employee engagement* (Benneth & Bell, 2004).

A.5.1 Tipe Employee Engagement

Menurut Vazirani (2007), terdapat tiga aspek dasar terkait dengan *employee engagement*:

1. Karyawan dan aspek psikologis yang terbentuk dalam diri karyawan, serta pengalaman-pengalaman yang dimiliki.
2. Para pemimpin dan kemampuannya dalam menciptakan kondisi untuk mendorong munculnya *employee engagement*.
3. Interaksi di antara para karyawan pada setiap tingkatan/jenjang.

Hal tersebut menjadi tanggung jawab besar bagi organisasi dalam menciptakan lingkungan dan budaya kondusif, terkait dengan hubungan kerja dan perlakuan yang adil.

Terkait dengan *employee engagement*, menurut penelitian Gallup dalam Vazirani (2007), terdapat tiga tipe karyawan, yaitu :

1. *Engaged* : karyawan yang terikat merupakan sang pembangun, yang ingin mengetahui harapan organisasi terhadap perannya, sehingga berusaha untuk memenuhi harapan tersebut. Karyawan yang *engaged* menunjukkan kinerja tinggi secara konsisten, memanfaatkan talenta dan kelebihan pada saat bekerja, serta mendorong terciptanya inovasi-inovasi.
2. *Not Engaged* : merupakan tipe karyawan yang lebih cenderung berkonsentrasi pada tugas-tugas daripada tujuan dan hasil yang diharapkan dapat tercapai. Karyawan tipe ini cenderung merasa diabaikan dan kelebihan mereka kurang diperhatikan. Hal tersebut biasanya terjadi karena karyawan tidak memiliki hubungan yang produktif dengan pemimpin maupun rekan kerjanya.
3. *Actively Disengaged* : karyawan tipe ini, selalu berusaha menunjukkan ketidaksenangannya di setiap kesempatan dan tidak menyukai pencapaian yang dilakukan oleh rekan kerjanya. Karyawan seperti ini dapat melemahkan fungsi organisasi

A.5.2 Faktor-faktor Pembentuk *Employee Engagement*

Menurut McBain (2007) dalam Margaretha dan Saragih (2008), umumnya ada tiga faktor utama dalam terciptanya *employee engagement*, yaitu :

1. Organisasi

Hal-hal yang menjadi faktor terciptanya *employee engagement* adalah visi dan nilai yang dianut, budaya organisasi dan brand organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap suportif, serta komunikasi yang baik antara rekan kerja (McBain, 2007 dalam Margaretha dan Saragih, 2008). Adanya keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi akan memberikan dampak positif dalam terciptanya *employee engagement*.

2. Manajemen dan Kepemimpinan

Engagement dibangun melalui proses dan membutuhkan waktu yang panjang, serta komitmen yang tinggi dari para pemimpin. Oleh karena itu, diperlukan konsistensi Pemimpin dalam hal mentoring karyawan (Paradise, 2008 dalam Margaretha dan Saragih, 2008). Adapun keterampilan yang sebaiknya dimiliki oleh pemimpin dalam menciptakan *employee engagement*, yaitu teknik komunikasi, teknik memberikan *feedback* dan teknik penilaian kinerja (McBain, 2007 dalam Margaretha dan Saragih, 2008).

3. *Working Life*

Kondisi lingkungan kerja yang nyaman, dapat menjadi pemicu terciptanya *employee engagement*. Beberapa kondisi lingkungan kerja yang diharapkan dapat mendorong terciptanya *employee engagement*, yaitu:

- a. Lingkungan kerja yang memiliki keadilan distributif dan prosedural. Karyawan yang berpersepsi memperoleh keadilan tersebut akan berlaku adil pada organisasi, dengan cara membangun ikatan emosi yang mendalam pada organisasi (McBain, 2007 dalam Margaretha dan Saragih, 2008).
- b. Lingkungan kerja yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Hal ini akan mempengaruhi karyawan secara psikologis dan menganggap dirinya berharga bagi organisasi.
- c. Organisasi yang memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga karyawan.

A.5.3 Dampak *Employee Engagement*

Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi. Keterikatan emosi yang tinggi akan mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan (Schaufeli & Bakker, 2003 dalam Margaretha dan Saragih, 2008). Menurut Paradise (2008) dalam Margaretha dan Saragih (2008), *employee engagement* secara positif membentuk kualitas tim kerja yang efektif.

Employee engagement dapat mempengaruhi kinerja organisasi ketika *employee engagement* lebih dahulu memberikan pengaruh positif bagi karyawan. Karyawan yang terikat akan termotivasi untuk meningkatkan produktifitasnya, mau menerima tantangan dan merasa pekerjaannya memberi makna bagi dirinya. Pengalaman tersebut akan berpengaruh bagi kinerja karyawan dan juga memberikan dampak positif di tingkat organisasi, yaitu produktivitas dan pertumbuhan organisasi. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa *employee engagement* dapat memberikan perubahan bagi individu, tim dan organisasi (Margaretha dan Saragih, 2008).

A.6 *Job Demand-Control*

A.6.1 Definisi *Job Demand*

Menurut Karasek dan Theorell (1990), *job demand* atau *psychological demand* merupakan gambaran dari seberapa keras seseorang bekerja (*How hard you work*). *Job control* atau yang biasa disebut *decision latitude*, adalah sebuah keterampilan tinggi seorang pekerja dalam melakukan penyelesaian tugas / pekerjaan.

Karasek tidak menjelaskan secara gamblang mengenai definisi *job demand* dalam bukunya yang ditulis bersama Theorell, namun cukup menjelaskan bahwa *Job demand* atau *psychological demand* merupakan gambaran dari seberapa keras seseorang bekerja.

Dalam jurnal yang ditulis oleh Preston pada tahun 2007, tuntutan pekerjaan berkaitan dengan beban kerja yang dirasakan, tugas tak terduga, dan konflik interpersonal terkait pekerjaan. *Job demand* adalah tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan dengan waktu yang tersedia untuk menyelesaikan sejumlah pekerjaan tersebut, di mana di dalamnya terdapat aspek waktu kerja dan kecepatan kerja yang dibutuhkan dalam

menyelesaikan suatu pekerjaan. *Job demand* disebut Karasek dan Theorell (1990) sebagai *unidimensional construct*, yang artinya hanya memiliki satu dimensi, yaitu *Job demand* itu sendiri. Dimensi ini berkaitan dengan persepsi seseorang mengenai seberapa keras ia bekerja, di mana subdimensi yang digunakan adalah beban kerja (*workload*), tekanan dalam waktu, dan *personal conflict*

Dalam bukunya, Karasek dan Theorell (1990) menjelaskan bahwa *Job demand* dipengaruhi oleh beban kerja, yaitu berat atau tidaknya pekerjaan yang dilakukan seseorang, dan apakah pekerjaan yang dilakukan berlebih, atau lebih banyak dari deskripsi kerja yang diberikan. Selain itu, *job demand* juga berkaitan dengan tekanan dalam waktu, yaitu adanya batas waktu yang diberikan kepada pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan, dan seberapa cepat seseorang harus menyelesaikan pekerjaannya. Kemudian, *job demand* juga berkaitan dengan konflik personal yang dialami pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pada kenyataannya, teori ini terus berkembang. Kristensen (2001) mengembangkan *Job demand* menjadi berbagai bentuk, yaitu *quantitative demands*, *cognitive demands*, *emotional demands*, *demands for hiding emotions*, dan *sensory demands* (tuntutan kuantitatif, tuntutan kognitif, tuntutan emosional, tuntutan untuk menyembunyikan emosi, dan kebutuhan indrawi). Namun dalam teori ini, hanya *quantitative demands* yang dapat diterapkan pada seluruh jenis pekerjaan, dan konsep *quantitative demands* ini sama dengan *job demand* yang dikembangkan Karasek dan Theorell pada tahun 1990.

A.6.2 Definisi *Job Control*

Job Control adalah keterampilan tingkat tinggi dalam memberikan kendali kepada pekerja untuk menyelesaikan tugas. (Karasek & Theorell, 1990). Di sisi lain, Kontrol pekerjaan atau garis lintang keputusan mengacu pada kontrol karyawan atas tugas-tugas mereka dan bagaimana tugas-tugas tersebut dijalankan . (Berdasarkan pada kedua definisi tersebut *Job control* dapat dilihat dari dua subdimensi, yaitu kebijaksanaan keterampilan dan otoritas keputusan .

Menurut jumat mengenai alat ukur *Job Content Questinnnaire* (JCQ) yang ditulis oleh Karasek, Brisson, & Ammick. pada tahun 1998, dikatakan bahwa *skill discretion asses the level of skill and creativity required on the job and the flexibility permitted the worker*

in deciding what skills to employ. Di sisi lain, *Skill discretion has been referred to as "task variety"*. Dalam bukunya, Karasek dan Theorell (1990) menjelaskan bahwa *Skill discretion* menggambarkan bagaimana berbagai macam keterampilan dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan, berkaitan dengan mempelajari keterampilan baru, pengembangan kompetensi, dan penggunaan kreatifitas dalam menyelesaikan, kemudian dijelaskan pula bahwa dimensi pengambilan keputusan (*decision authority*) menggambarkan sejauh mana pekerja memiliki wewenang dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya, dan kendali pekerja terhadap pekerjaannya.

A.6.3 Dimensi *Job Demand Control*

Menurut Kristensen (2001), terdapat 4 dimensi yang menjadi penentu kuat lemahnya *Job Demand* meliputi:

1. *Qualitative Demands* adalah sebuah tuntutan dari perusahaan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan.
2. *Employee Demands* adalah tuntutan dari perusahaan terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.
3. *Workload demands* adalah tuntutan dari perusahaan terhadap beban kerja karyawan yang ditingkatkan sehingga akan membutuhkan kemampuan atau skill yang cukup baik agar dapat menyelesaikan tuntutan tersebut.
4. *Conflict Demands* tuntutan dari perusahaan terhadap karyawan terutama mengenai permasalahan internal yang dihadapi karyawan terhadap perusahaan. Dalam hal ini, karyawan dituntut untuk tidak membawa atau mencampur permasalahan pribadi ke dalam perusahaan.

Menurut Kristensen (2001) terdapat 4 dimensi yang menjadi penentu kuat lemahnya *Job Control* meliputi:

1. *Qualitative control* adalah wewenang karyawan dalam mencapai kualitas kerja yang menjadi fokus utama perusahaan.
2. *Employee control* adalah wewenang karyawan dalam menetapkan keinginan mereka untuk mengatur kuantitas waktu dalam bekerja.
3. *Workload control* adalah wewenang karyawan untuk mengatur beban kerja yang diberikan oleh perusahaan.

4. *Conflict control* adalah wewenang karyawan untuk dapat mengatur bagaimana mereka menjaga permasalahan internal mereka yang harus dihadapi baik di dalam maupun di luar perusahaan.

B. Relevansi Teori

B.1 Pengaruh *Situasional Leadership* terhadap *Job Demand-Control*

Penelitian Hamdani dan Handoyo (2012) menunjukkan bahwa:

- a. Tekanan psikologis (Stress Kerja) timbul dari efek-efek tuntutan kerja (*Job Demand*) dan keleluasaan keputusan kerja yang dimiliki oleh karyawan (*Job Control*)
- b. *Job Demand Control* secara signifikan dipengaruhi oleh kualitas dan Gaya kepemimpinan

Hasil Penelitian di atas sesuai dengan teori para ahli. Bakker, *et.al.* (2004) menyatakan *job demands* adalah aspek-aspek fisik, psikologis, sosial dan organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha dalam bentuk fisik, kognitif, maupun emosional secara terus menerus. *Job demands* tidak selalu menghasilkan efek negatif, tetapi *job demands* dapat berubah menjadi stres kerja bila disertai dengan tuntutan yang membutuhkan usaha yang besar, yang pada akhirnya dapat menimbulkan efek negatif seperti depresi, kecemasan, dan *burnout*.

Untuk mencegah *Job demands* menjadi *stressor* diperlukan *Job control* pada diri pegawai, yaitu kekuasaan / kewenangan dari pekerja untuk membuat keputusan di dalam pekerjaannya dan keleluasaan bagi pekerja untuk menggunakan keahliannya dalam bekerja, dengan kata lain kendali terhadap pekerjaan berhubungan dengan kendali administratif, kendali terhadap hasil kerja, kebijaksanaan dalam penggunaan keahlian, supervisi, wewenang pengambilan keputusan, dan kompleksitas pekerjaan (Karasek, 1990).

Hal ini di atas sejalan dengan dimensi *quality of leadership*, kemampuan atasan membagi, mendelegasikan, dan mengkomunikasikan pembagian pekerjaan. Hal ini terkait dengan bagaimana cara seorang pimpinan memimpin bawahannya. *Situasional Leadership* sebagai salah satu gaya kepemimpinan memiliki konsep dasar bahwa pemimpin selain mempunyai kemampuan pribadi, juga mampu membaca keadaan

bawahannya, serta lingkungan kerjanya. Dalam hal ini kematangan bawahan berkaitan langsung dengan model kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan, agar pimpinan memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai. Untuk itu pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung para bawahan untuk selalu berprestasi (Hersey & Blanchard, 2000). Berdasarkan pada penjelasan di atas disusunlah hipotesis sebagai berikut, **H1: *Situasional leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job demand control*.**

B.2 Pengaruh *Corporate Culture* terhadap *Job Demand-Control*

Penelitian Györkös, Becker, Massoudi, deBrui, & Rossier (2012), menunjukkan hasil :

- a. Tekanan psikologis (Stress Kerja) timbul dari efek-efek tuntutan kerja (*Job Demand*) dan keleluasaan keputusan kerja yang dimiliki oleh karyawan (*Job Control*)
- b. Budaya baik itu budaya Personal, Masyarakat, ataupun Perusahaan memiliki pengaruh dalam memediasi stress Kerja dan *Job strain*.

Corporate culture yang baik biasanya meletakkan dasar filosofi nilai-nilai ideologis atau humanis sebagai fondasinya. Membangun keselarasan nilai dengan filosofi semacam itu, akan secara signifikan meningkatkan kinerja (Schein, 2010)

Hal-hal terkait *corporate culture* yang dapat menjadi penggerak kinerja adalah visi, nilai yang dianut, serta *brand* organisasi. *Corporate Culture* yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap suportif serta komunikasi yang baik antara rekan kerja. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi karyawan. Hal-hal ini akan memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka mendapat dukungan dari organisasi.

Pengelolaan *corporate culture* harus diarahkan kepada kemampuannya untuk mengangkat kinerja perusahaan, hal ini terutama karena fungsi budaya yang memberikan satu set nilai untuk penetapan prioritas dan memberikan bagaimana segala sesuatu dilakukan dalam kelompok/ perusahaan. Selain itu budaya juga berfungsi sebagai fasilitator tumbuhnya komunitas bersama sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Secara sederhana *corporate culture* adalah peraturan kerja yang diciptakan oleh pendiri organisasi yang terwujud dalam nilai-nilai, sikap, norma, serta perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi mencerminkan cara karyawan di dalam melakukan pekerjaannya, seperti membuat keputusan, melayani pelanggan, yang dapat dilihat secara kasat mata dan dirasakan oleh orang diluar organisasi (Robbins & Judge, 2012). Hal ini juga akan berpengaruh terhadap desain tuntutan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan serta bagaimana karyawan diberikan sebuah keleluasaan memiliki kendali terhadap pekerjaan : kendali administratif, kendali terhadap hasil kerja, kebijaksanaan dalam penggunaan keahlian, supervisi, wewenang pengambilan keputusan, dan kompleksitas pekerjaan (Karasek, 1990).

Corporate culture yang positif akan mendorong motivasi berprestasi karyawan dan efektivitas perusahaan. Sedangkan, budaya yang negatif bersifat kontra produktif terhadap usaha pencapaian tujuan perusahaan sehingga dapat menghambat aktivitas kerja dan motivasi karyawan (Rivai, 2009). Selanjutnya dikatakan, bahwa lingkungan kerja mempengaruhi motivasi karena lingkungan kerja merupakan elemen dalam perusahaan yang memiliki pengaruh kuat dalam pembentukan perilaku individu. Oleh sebab itu *corporate culture* tidak hanya berperan sebagai simbol ataupun filosofi perusahaan yang bersifat abstrak dan mengawang-awang.

Berdasarkan pada penjelasan di atas dibuatlah H2: ***Corporate Culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap job demand control.***

B.3 Pengaruh *Situasional Leadership* terhadap *Employee Engagement*

Hasil Penelitian Metzler (2006), Mujiasih, Endah, dan Ratnaningsih (2012), Budhi (2012), dan Tiurma, Sari, dan Pattipawae (2017) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (dalam hal ini kepemimpinan transformasional) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja (*work engagement*). Sedangkan hasil penelitian dari Lubis (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Dari penelitian tersebut diketahui bahwa keterikatan pegawai terkait dengan hubungan antara pegawai dengan pemimpinnya. Maksudnya adalah ketika pemimpin peduli terhadap kebutuhan dan perasaan pegawai, maka pegawai akan memberikan reaksi

(*feedback*) positif kepada pemimpinnya. Semua gaya kepemimpinan patut diduga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Situasional Leadership memiliki konsep dasar bahwa pemimpin selain mempunyai kemampuan pribadi, juga mampu membaca keadaan bawahannya, serta lingkungan kerjanya. Dalam hal ini kematangan bawahan berkaitan langsung dengan model kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan, agar pimpinan memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai. Untuk itu pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung para bawahan untuk selalu berprestasi dan merasa *engage* dengan organisasi (Hersey & Blanchard, 2000)

Mengacu pada dimensi *situasional leadership* yang terdiri dari *task behavior*, *relationship behavior*, dan *employee maturity level*, gaya kepemimpinan ini banyak berpengaruh pada keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Melalui *Situasional Leadership*, *engagement* karyawan akan terbangun, sehingga kinerjanya juga akan meningkat. *Employee engagement* perlu dibangkitkan agar karyawan dapat memberikan kontribusi yang terbaik bagi perusahaan.

Kahn (1990) melihat *engagement* sebagai kondisi psikologis dari *personal engagement*. Keterikatan pribadi (*personal engagement*), menurut Kahn (1990), berkaitan dengan bagaimana karyawan mempekerjakan diri sendiri untuk melaksanakan kinerja pekerjaannya.

Berdasarkan pada penjelasan di atas dibuatlah H3: ***Situasional leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.***

B.4 Pengaruh Corporate Culture terhadap Employee Engagement

Penelitian Siddhanta, *et. al.* (2010), Mujiasih, *et.al* (2012), Jewondari (2014), Anggraini, Astuti, dan Prasetya (2016) . menunjukkan bahwa :

- a) Keterikatan Karyawan dalam level tinggi akan memacu peningkatan komitmen, peningkatan kinerja, Motivasi dan kreatifitas yang berdampak pada pencapaian target organisasi.
- (b) Keterikatan Karyawan mendorong keterikatan kerja yang akan membawa perusahaan pada kesuksesan yang lebih besar, baik finansial maupun non finansial

(c) Karyawan yang merasa memiliki keterikatan dengan perusahaan akan menunjukkan sikap berikut secara umum : 1. Membicarakan hal hal positif terkait perusahaan tempatnya bekerja kepada para kolega secara konsisten. 2. Memiliki keinginan kuat untuk tetap berada dalam perusahaan sekalipun ada tawaran pekerjaan lebih menarik. 3. Bersedia memberikan waktu lebih dan usaha ekstra untuk mencapai target perusahaan.

(d) Budaya Perusahaan membantu Perusahaan untuk berhubungan dengan para karyawannya serta membangun keterikatan melalui memberdayakan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan meningkatkan tanggung jawab .

(e) Kepemimpinan menjadi salah satu *drivers engagement*

Penelitian di atas sejalan dengan teori Robbin & Judge (2012) yang menyatakan bahwa *Corporate Culture* membantu perusahaan berhubungan dengan karyawannya. *Corporate culture* menjadi salah satu faktor penguat terbangunnya *employee engagement*. Karyawan yang memiliki keselarasan dalam nilai individu dengan perusahaan akan memiliki keterikatan yang tinggi pula, atau dengan kata lain semakin *engaged* dengan perusahaan. Itulah sebabnya *corporate culture* yang baik biasanya meletakkan dasar filosofi nilai nilai ideologis atau humanis sebagai fondasinya.

Membangun keselarasan nilai dengan filosofi semacam itu, akan secara signifikan membangun *employee engagement* sehingga karyawan semakin merasa terikat dengan perusahaan. Namun, pada praktiknya, menyelaraskan nilai-nilai dasar perusahaan dengan individu karyawan bukan pekerjaan yang mudah. Hal ini dikarenakan, proses penanaman nilai-nilai dasar tersebut ibarat melakukan *brainwashing* terhadap *mindset* seluruh karyawan, apalagi bagi karyawan lama yang sudah bekerja bertahun-tahun sebelum nilai-nilai dasar ini dirumuskan. Kuncinya terletak pada kontinuitas dalam menanamkan nilai nilai tersebut ke dalam diri karyawan.

Hal-hal terkait perusahaan yang dapat menjadi penggerak *engagement* adalah *corporate culture* , visi, nilai yang dianut, serta *brand* organisasi. *Corporate Culture* yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap suportif serta komunikasi yang baik antara rekan kerja. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya *engagement*. Hal-hal ini akan memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka mendapat dukungan dari organisasi .

Pengelolaan *coporate culture* harus diarahkan kepada kemampuannya untuk mengangkat kinerja perusahaan melalui keterikatan karyawannya, hal ini terutama karena fungsi budaya yang memberikan satu set nilai untuk penetapan prioritas dan memberikan bagaimana segala sesuatu dilakukan dalam kelompok/ perusahaan. Selain itu budaya juga berfungsi sebagai fasilitator tumbuhnya komunitas bersama sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan, karena itu pengelolaan yang baik atas *corporate culture* akan bisa mempengaruhi tercapainya *employee engagement*.

Berdasarkan pada penjelasan di atas dibuatlah H4: ***Corporate culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.**

B.5 Pengaruh *Job Demand-Control* terhadap *Employee Engagement*

Penelitian Bakker, *et. al* (2004) menunjukkan :

- (a) *Job demands* (tuntutan kerja, tuntutan psikologis dalam bekerja) merupakan faktor antesenden *burnout* (stres atau kelelahan mental akibat pekerjaan) yaitu tingkat stres atau kelelahan mental akibat tuntutan pekerjaan yang tinggi. Hal ini akan berpengaruh terhadap *Inrole performance* (kinerja wajib) yaitu seberapa jauh karyawan telah memenuhi target yang diwajibkan perusahaan dan bekerja sebaik mungkin. *Job demands* yang tak tertangani dengan baik akan menyebabkan *inrole performance* menjadi negatif
- (b) *Job resources* menjadi faktor terpenting yang mempengaruhi *extra role performance* ((kinerja diluar kewajiban) yaitu seberapa besar karyawan secara sukarela melakukan pekerjaan di luar kewajiban, membantu karyawan lain, bekerja dengan rajin, dan tidak mencuri waktu kerja. *Job resouces* yang tidak sesuai akan menyebabkan *disengagement*.
- (c) Stress kerja berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*.

Penelitian Diah Restu Ayu, Syamsul Maarif, Anggraini Sukmawati (2015) menunjukkan :

- (a) *Job demands* berpengaruh langsung terhadap *work engagement*.
- (b) *Job demands* dan *personal resources* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*
- (c) sedangkan *job resources* merupakan prediktor tertinggi dari *work engagement*.

(d) *Work engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Bakker, *et. al* (2004) menyatakan *job demands* adalah aspek-aspek fisik, psikologis, sosial dan organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha dalam bentuk fisik, kognitif maupun emosional secara terus menerus. Oleh karena itu, hal ini diasosiasikan dengan biaya fisik dan atau psikologis tertentu. Meskipun demikian, *job demands* tidak selalu menghasilkan efek negatif, tetapi *job demands* dapat berubah menjadi stres kerja bila disertai dengan tuntutan yang membutuhkan usaha yang besar, yang pada akhirnya dapat menimbulkan efek negatif seperti depresi, kecemasan, dan *burnout*.

Untuk mencegah *Job demands* menjadi *stressor* yang berakibat pada hilangnya *engagement* diperlukan *Job control* pada diri karyawan, yaitu kekuasaan / kewenangan dari pekerja untuk membuat keputusan di dalam pekerjaannya dan keleluasaan bagi pekerja untuk menggunakan keahliannya dalam bekerja, dengan kata lain kendali terhadap pekerjaan berhubungan dengan kendali administratif, kendali terhadap hasil kerja, kebijaksanaan dalam penggunaan keahlian, supervisi, wewenang pengambilan keputusan, dan kompleksitas pekerjaan. Menurut Karasek dan Theorell (1990), *job demand* atau *psychological demand* merupakan gambaran dari seberapa keras seseorang bekerja (*How hard you work*). *Job control* atau yang biasa disebut *decision latitude*, adalah keterampilan tingkat tinggi yang mampu mendelegasikan control kerja kepada karyawan. Memberikan kendali dalam tugas sama dengan memberikan kebebasan bagi karyawan dalam melaksanakan proses pekerjaannya, sepanjang target (*output dan outcome*) pekerjaannya tercapai. Sedangkan memberikan kendali terhadap keputusan yaitu dengan mendelegasikan wewenang/otoritas kepada karyawan sehingga dapat memudahkan karyawan dalam mencapai target pekerjaannya (*output dan outcome*). Memberikan kendali terhadap lingkungan fisik berarti memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengatur sendiri keadaan fisik lingkungan pekerjaannya seperti mengatur dekorasi ruang kerja, mengatur tata letak peralatan/perlengkapan kerja, bahkan hingga membebaskan karyawan untuk bekerja di manapun dia suka sepanjang target kerjanya tercapai. Dan yang terakhir adalah memberikan kendali terhadap sumber daya, yang berarti memberikan kebebasan kepada karyawan dalam hal ketersediaan peralatan, perlengkapan ataupun material yang dibutuhkan dalam bekerja sehingga target pekerjaannya tercapai.

Sejalan dengan konsep *engagement* dari Kahn (1990), *engagement* adalah wujud karyawan mempekerjakan serta mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional dalam melaksanakan kinerja pekerjaannya. Keterikatan karyawan secara fisik, kognitif dan emosional, ditunjukkan melalui keterlibatan karyawan di dalam tugas-tugas, memiliki perhatian lebih pada tugas dan perannya di dalam pekerjaan, serta mampu membangun hubungan, berempati dan perhatian terhadap rekan kerjanya.

Dari penelitian yang dilakukan Kahn (1990), yang dijadikan acuan begitu banyak peneliti di seluruh dunia, *employee engagement* dapat terjadi apabila karyawan merasa aman untuk menunjukkan dan memberdayakan dirinya, merasa dirinya bermanfaat, dan berharga bagi perusahaan serta memiliki *resources* yang cukup untuk melaksanakan perannya. Ternyata, *rewards* bukanlah motivasi utama yang mempengaruhi keterikatan karyawan terhadap perusahaan bekerja (Benneth & Bell, 2004). Berdasarkan pada penjelasan di atas dibuatlah **H5: *Job demand control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.**

C. Kajian Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2 Pengaruh *Leadership Style* Terhadap *Job Demand Control Model* (Dasar H1)

NO	PENELITI dan DATA PUBLIKASI	MASALAH YANG DITELITI	ALAT ANALISIS	HASIL
1	Hamdani, Wahyu dan Seger Handoyo Jurnal Psikologi Industri (April, 2012)	Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stres Kerja Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya	Regresi Linear Berganda	(a) Tekanan psikologis (Stress Kerja) timbul dari efek-efek tuntutan kerja (<i>Job Demand</i>) dan keleluasaan keputusan kerja yang dimiliki oleh karyawan (<i>Job Control</i>) (b) <i>Job Demand Control</i> secara signifikan dipengaruhi oleh kualitas dan Gaya kepemimpinan (c) Terdapat hubungan negatif yang signifikan antara <i>Transformational Leadership</i> Dengan stress Kerja Karyawan

Berdasarkan daftar penelitian pada tabel 2.2 dapat disimpulkan bahwa timbulnya stress bekerja pada karyawan diakibatkan oleh *job demand* yang tinggi sementara *job control*nya rendah.

Kedua hal tersebut secara signifikan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasan. Gaya kepemimpinan yang berpengaruh signifikan untuk mengurangi stress kerja dengan cara pembagian beban kerja yang sesuai, dan pemberian otoritas kerja pada karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Gaya kepemimpinan situasional dipilih sebagai variabel independen penelitian ini dengan dasar bahwa antara kepemimpinan transformasional, transaksional, dan situasional memiliki pendekatan yang sama, yaitu pendekatan kontingensi.

Ketiga gaya kepemimpinan ini memiliki prinsip bahwa efektivitas seorang *leader* bergantung pada kesesuaian atau tidaknya gaya kepemimpinan terhadap situasi yang terjadi saat itu dikombinasikan dengan sikap serta keterampilan pemimpin dan perilaku karyawan (pengikut). Sebagai gaya kepemimpinan dengan pendekatan yang sama, *situasional leadership* memiliki potensi untuk mempengaruhi *job demand control* secara signifikan, dan ini akan memberikan referensi baru bagi pengembangan penelitian terkait gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap *job demand control*.

Tabel 2.3 Pengaruh *Corporate Culture* Terhadap *Job Demand Control Model* (Dasar H2)

NO	PENELITI dan DATA PUBLIKASI	MASALAH YANG DITELITI	ALAT ANALISIS	HASIL
1	Christina Györkös, Jorgen Becker, Koorosh Massoudi, Gideon P. de Brui, and Jérôme Rossier. Journal of Psychology (2012)	<i>The Impact of Personality and Culture on the Job Demands Control Model of Job Stress</i>	Kualitatif	Budaya baik itu budaya Personal, Masyarakat, ataupun perusahaan memiliki pengaruh dalam memediasi stress Kerja dan <i>Job strain</i> .

Dari penelitian di tabel 2.3 dapat disimpulkan bahwa *corporate culture* mampu memediasi stress kerja.

Tabel 2.4 Pengaruh *Leadership Style* Terhadap *Employee Engagement* (Dasar H3)

NO	PENELITI dan DATA PUBLIKASI	MASALAH YANG DITELITI	ALAT ANALISIS	HASIL
1	Mujiasih, Endah dan Ika Zenita Ratnaningsih Jurnal Psikologi, (April, 2012)	Meningkatkan <i>Work Engagement</i> Melalui Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi	Kualitatif	<i>Engagement</i> merupakan variabel yang berpengaruh terhadap produktivitas dan kepuasan pelanggan, dan juga meningkatkan <i>turnover</i> . Pencapaian <i>work engagement</i> dapat diupayakan melalui gaya kepemimpinan transformatif dan memperkuat budaya organisasi.
2	Lubis, Ade Tesis Magister Manajemen (26 Juni 2012).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap <i>Employee Engagement</i> di PT. XYZ	Regresi linear berganda	Gaya kepemimpinan yang berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> di PT XYZ adalah kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional juga memiliki pengaruh yang positif terhadap dimensi-dimensi <i>employee engagement</i> yaitu <i>vigor</i> , <i>dedication</i> dan <i>absorption</i> .
3	Murnianita, Febriana Budhi Tesis Magister Manajemen (6 Januari 2012).	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap <i>Employee Engagement</i> di PT.PLN (Persero) PUSDIKLAT	Regresi Linear berganda	Gaya kepemimpinan transformatif dan <i>laissez-faire</i> secara signifikan berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i> . Sedangkan kepemimpinan transaksional secara signifikan berpengaruh negatif hanya pada dimensi <i>vigor</i> dan <i>dedication</i> pada variabel <i>employee engagement</i>
4	Tiurma Yustisi Sari, Daniel A. W. Pattipawae, dan Augustina Kurniasih Jurnal Manajemen (31 May 2017)	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi terhadap <i>Employee Engagement</i> dan Dampaknya Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Studi pada Karyawan PT, Jakarta Cakratunggal Steel Mills)	Analisis Jalur	Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan transformatif, budaya organisasi dan <i>employee engagement</i> terhadap OCB.
5	Metzler, Joshua.M, Master's Theses. (2006)	<i>The Relationships Between Leadership Styles and Employee Engagement</i>	Regresi Linear Berganda	Kepemimpinan Transformatif Secara signifikan mempengaruhi Keterikatan Kerja

Dari penelitian terdahulu yang telah dijelaskan pada tabel 2.4 dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja / *employee engagement*. Diantaranya adalah gaya kepemimpinan transaksional, transformational, dan *laissez-faire*.

Gaya kepemimpinan situasional dipilih sebagai variabel independen penelitian ini dengan dasar bahwa antara kepemimpinan transformasional, transaksional, dan situasional memiliki pendekatan yang sama, yaitu pendekatan kontingensi sebagaimana telah disebutkan pada bagian

Ketiga gaya kepemimpinan ini memiliki prinsip bahwa efektivitas seorang *leader* bergantung pada kesesuaian atau tidaknya gaya kepemimpinan terhadap situasi yang terjadi saat itu dikombinasikan dengan sikap serta keterampilan pemimpin dan perilaku karyawan (pengikut). Sebagai gaya kepemimpinan dengan pendekatan yang sama, *situasional leadership* memiliki potensi untuk mempengaruhi *employee engagement* secara signifikan, dan ini akan memberikan referensi baru bagi pengembangan penelitian terkait gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap job *employee engagement*.

Tabel 2.5 Pengaruh Corporate Culture Terhadap Employee Engagement (Dasar H4)

NO	PENELITI dan DATA PUBLIKASI	MASALAH YANG DITELITI	ALAT ANALISIS	HASIL
1	Hermi Fatimah, Arya Hadi Dharmawan, Euis Sunarti, M. Joko Affandi Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM) (2015)	Pengaruh Faktor Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan Generasi X dan Y	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	Karakteristik individu dan budaya organisasi pada kedua generasi tersebut berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan.
2	Mujiasih, Endah dan Ika Zenita Ratnaningsih Jurnal Psikologi, (April, 2012)	Meningkatkan <i>Work Engagement</i> Melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi	Kualitatif	<i>Engagement</i> merupakan variabel yang berpengaruh terhadap produktivitas dan kepuasan pelanggan, dan juga meningkatkan <i>turnover</i> . Pencapaian <i>work engagement</i> dapat diupayakan melalui gaya kepemimpinan transformasional dan memperkuat budaya organisasi.

Tabel 2.5 Pengaruh *Corporate Culture* Terhadap *Employee Engagement* (Dasar H4)..Lanjutan

NO	PENELITI dan DATA PUBLIKASI	MASALAH YANG DITELITI	ALAT ANALISIS	HASIL
3	Jewondari, Mutiara Rosalina. Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor (2014)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement PT.Aspek Kumbong	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa inovasi berpengaruh signifikan terhadap variabel laten <i>absorption</i> . Sementara, variabel teliti dan cermat berpengaruh signifikan terhadap setiap variabel laten baik <i>vigor</i> , <i>dedication</i> , dan <i>absorption</i> , dengan pengaruh paling besar terhadap variabel <i>dedication</i> dibandingkan kedua variabel laten lainnya.
4	Siddhanta, Abhijit & Debalina Roy <i>ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH</i> (2010)	<i>Employee engagement - Engaging the 21st century workforce</i>	Kajian Literatur yang disandingkan dengan pengumpulan data sekunder dari beberapa penelitian dan kegiatan praktis perusahaan . sebuah studi deskriptif.	(a)Keterikatan Karyawan dalam level tinggi akan memacu peningkatan komitmen, peningkatan kinerja, Motivasi dan kreatifitas yang berdampak pada pencapaian target organisasi. (b)Keterikatan Karyawan mendorong keterikatan kerja yang akan membawa perusahaan pada kesuksesan yang lebih besar, baik finansial maupun non finansial (c) Karyawan yang memiliki keterikatan dengan perusahaan menunjukkan sikap sikap berikut : 1. Membicarakan hal hal positif terkait perusahaan tempatnya bekerja kepada para kolega secara konsisten. 2. Memiliki keinginan kuat untuk tetap berada dalam perusahaan sekalipun ada tawaran pekerjaan lebih menarik. 3. Bersedia memberikan waktu lebih dan usaha ekstra untuk mencapai target perusahaan. (d)Budaya Perusahaan membantu Perusahaan untuk berhubungan dengan para karyawannya serta membangun keterikatan melalui proses pengambilan keputusan dan meningkatkan tanggung jawab . (e)Kepemimpinan menjadi <i>drivers engagement</i>

Tabel 2.5 Pengaruh *Corporate Culture* Terhadap *Employee Engagement* (Lanjutan...)

NO	PENELITI dan DATA PUBLIKASI	MASALAH YANG DITELITI	ALAT ANALISIS	HASIL
5	Lia Anggraini, Endang Siti Astuti, Arik Prasetya Jurnal Administrasi Bisnis(JAB) (Agustus 2016)	Faktor Faktor Yang Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i> Generasi Y	Regresi Linear Berganda	(a)terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan dari variabel budaya organisasi, <i>reward</i> , dan <i>personal resources</i> terhadap <i>variabel employee engagement</i> ; (b)terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial dari variabel budaya organisasi , <i>reward</i> , dan <i>personal resources</i> terhadap <i>employee engagement</i> yang dimiliki oleh Gen Y.

Penelitian pada tabel 2.5 menunjukkan bahwa *corporate culture* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

**Tabel 2.6 Pengaruh *Job Demand Control* Terhadap *Employee Engagement*
(Dasar H5)**

NO	PENELITI dan DATA PUBLIKASI	MASALAH YANG DITELITI	ALAT ANALISIS	HASIL
1	Diah Restu Ayu, Syamsul Maarif, Anggraini Sukmawati. Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM) (Agustus 2015)	Pengaruh <i>Job Demands</i> , <i>Job Resources</i> , dan <i>personal resources</i> terhadap <i>work engagement</i>	<i>Structural Equation modeling</i> (SEM)	(a) <i>Job demands</i> berpengaruh langsung terhadap <i>work engagement</i> . (b) <i>Job demands</i> dan <i>personal resources</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>work engagement</i> (c) sedangkan <i>job resources</i> merupakan prediktor tertinggi dari <i>work engagement</i> . (d) <i>Work engagement</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .

Tabel 2.6 Pengaruh *Job Demand Control Terhadap Employee Engagement*

(Dasar H5)...Lanjutan

NO	PENELITI dan DATA PUBLIKASI	MASALAH YANG DITELITI	ALAT ANALISIS	HASIL
2	Bakker.Arnold.B, Evangelia Demerouti, and Willem Verbeke, Human Resource Management Journal, (2004)	<i>Using The Job Demands-Resources Model To Predict Burntout And Performance</i>	<i>Structural Equation modeling (SEM)</i>	(a) <i>Job demands</i> (tuntutan kerja, tuntutan psikologis dalam bekerja) merupakan faktor anteseden <i>burnout</i> (stres atau kelelahan mental akibat pekerjaan) yaitu tingkat stres atau kelelahan mental akibat tuntutan pekerjaan yang tinggi. Hal ini akan berpengaruh terhadap <i>Inrole performance</i> (kinerja wajib) yaitu seberapa jauh karyawan telah memenuhi target yang diwajibkan perusahaan dan bekerja sebaik mungkin. <i>Job demands</i> yang tak tertangani dengan baik akan menyebabkan <i>inrole performance</i> menjadi negatif (b) <i>Job resources</i> menjadi faktor terpenting yang mempengaruhi <i>extra role performance</i> ((kinerja diluar kewajiban) yaitu seberapa besar karyawan secara sukarela melakukan pekerjaan di luar kewajiban, membantu karyawan lain, bekerja dengan rajin, dan tidak mencuri waktu kerja. <i>Job resouces</i> yang tidak sesuai akan menyebabkan <i>disengagement</i> . (c) Stress kerja berpengaruh signifikan positif terhadap <i>employee engagement</i>
3	Praditia, Fiska Puspita Prosiding Seminar Nasional INDOCOMPAC Universitas Bakrie, Jakarta. (2-3 Mei 2016)	Analisis Anteseden dan Konsekuensi <i>Engagement</i> Karyawan	Analisa Jalur dan Regresi Liner Berganda	Penelitian ini membuktikan variabel anteseden <i>Engagement</i> karyawan adalah <i>Job Insecurity, Presenteeism, Burnout, Job Demand, Social Support dan Job Satisfaction</i> . Sedangkan variabel konsekuensi <i>Engagement</i> karyawan adalah <i>Intention to Stay</i> .

**Tabel 2.6 Pengaruh Job Demand Control Model Terhadap Employee Engagement
(Dasar H5) Lanjutan...**

NO	PENELITI dan DATA PUBLIKASI	MASALAH YANG DITELITI	ALAT ANALISIS	HASIL
4	Lee, Jung Hoon Disertation Doctor of Phylosophy (2012)	<i>Antecedents And Consequences Of Employee Engagement: Empirical Studies of Hotel Employees and Managers</i>	<i>Structural Equation modeling (SEM) dan Regresi Hirarki Berganda</i>	(a) <i>Core self evaluation</i> dan kondisi psikologis dalam bekerja seperti <i>job demand control</i> , dukungan pimpinan, Saling ketergantungan antar divisi kerja, komunikasi tim berpengaruh signifikan positif terhadap <i>employee engagement</i> (b) <i>Employee engagement</i> dipengaruhi oleh <i>multi variabel</i> , <i>Job satisfaction</i> dan <i>organizational commitment</i> memediasi <i>employee engagement</i>
5	Hussain, Nehal & Kanwal Khalid Iterdisciplinary Journal Of Contemporary (September 2011)	<i>Impact of Karusek Job Demand Control Model On The Job Satisfaction Of The Employee of Nadra</i>	Regresi Linear Berganda	<i>Job demands</i> berpengaruh signifikan terhadap ketidakpuasan kerja, <i>Job control</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap ketidakpuasan kerja, <i>social support</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap ketidakpuasan kerja.

Penelitian pada tabel 2.6 menunjukkan bahwa *job demand* merupakan faktor antesenden terjadinya *burnout* / stress kerja yang kemudian mempengaruhi level *employee engagement*, demikian juga halnya dengan *job resources*, *job control*, dan *social support*. Faktor faktor ini akan menjadi *driver employee engagement*.

Tabel 2.7 Penelitian Terkait SEM-PLS Sebagai Alat Analisis

NO	PENELITI dan DATA PUBLIKASI	MASALAH YANG DITELITI	ALAT ANALISIS/ METODE	HASIL
1	Monecke, Armin & Friedrich Leisch. Journal Of Statistic Software . (May, 2012)	<i>semPLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares</i>	Studi Liretatur	<i>Partial Least Square (PLS)</i> merupakan salah satu alternatif pendekatan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> dengan <i>covariance based</i> , terutama pada kasus dimana data tidak terdistribusi normal

Penelitian di atas menunjukkan bahwa PLS merupakan salah satu pendekatan alternatif dalam SEM dengan pendekatan *covariance based*. PLS digunakan untuk data yang tidak terdistribusi normal dan ukuran sampel yang tidak sampai 200.

Tabel 2.8 Penelitian Lain yang Mendukung Variabel Yang Diteliti

NO	PENELITI dan DATA PUBLIKASI	MASALAH YANG DITELITI	ALAT ANALISIS	HASIL
1	Wilujeng, Sri Jurnal Ekonomi Modernisasi , (Januari, 2009,)	Pengaruh Kepemimpinan Situasional yang terdiri dari Perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan bawahan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gudang Garam , Kediri, Jatim	Regresi Linear Berganda	Perilaku tugas, perilaku hubungan, dan kematangan bawahan yang terdapat dalam kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja
2	Hidayati, Siti, Hamidah Nayati Utami, Arik Prasetya Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) (September 2015)	Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Path Analysis	berdasarkan hasil analisis jalur yang dilakukan, diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional diantaranya gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, dan gaya delegasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan variabel gaya Instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, dan gaya delegasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja .Variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Brahmasari, Ida Ayu dan Peniel Siregar . Jurnal Aplikasi Manajemen (Februari 2009)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Central Proteinaprima Tbk.	Structural Equation modeling	<ul style="list-style-type: none"> •Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja kerja • Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja • Kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja • Kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

Tabel 2.8 Penelitian Lain yang Mendukung Variabel Yang Diteliti (Lanjutan..)

NO	PENELITI dan DATA PUBLIKASI	MASALAH YANG DITELITI	ALAT ANALISIS	HASIL
4	Kahn, A. William. Academy of Management Journal (Desember, 1990)	<i>Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work</i>	Literatur Review	Ada 3 predictor engagement : * <i>Meaningfulness</i> : Ketika karyawan merasa kontribusi yang diberikan kepada perusahaan berbalik padanya. Hal ini terjadi melalui task, roles, work interaction * <i>Safety</i> : ketika karyawan mampu mengekspresikan dirinya tanpa rasa takut, mendapatkan rasa aman, nyaman dan puas dalam bekerja. Faktor yang mempengaruhi adalah Hubungan Interpersonal, dinamika kelompok, Gaya dan Proses Manajemen, serta norma organisasi * <i>Availability</i> : Ketersediaan secara fisik dan emosional serta psikologis dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal yang mempengaruhi : energi fisik dan emosional, keamanan, dan kehidupan luar
5	Jan de Jonge, Maureen F. Dollard, Christian Dormann, Pascale M. Le Blanc, and Irene L. D. Houtman. International Journal of Stress Management (2000)	<i>The Demand-Control Model: Specific Demands, Specific Control, and Well-Defined Groups</i>	Regresi Linear Berganda	<i>Job Demand Control</i> memiliki dampak terhadap kesehatan fisik dan mental seorang karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa <i>high-strain jobs (high demand, low control)</i> berefek pada memburuknya .Sementara itu <i>Active jobs (high demands, high control)</i> berdampak signifikan positif terhadap (Tantangan kerja, kepuasan kerja)
6	Sandeep Kular, Mark Gatenby, Chris Rees, Emma Soane, Katie Truss. Kingston University Working Paper (October, 2008)	<i>Employee Engagement: A Literature Review</i>	Literatur Review	<i>Employee Engagement</i> telah membawa perubahan signifikan bagi performa karyawan dan performa perusahaan

Tabel 2.8 Penelitian Lain yang Mendukung Variabel Yang Diteliti (Lanjutan..)

NO	PENELITI dan DATA PUBLIKASI	MASALAH YANG DITELITI	ALAT ANALISIS	HASIL
7	Bakker, Arnold.A & Wilmar B. Schaufeli, (2014)	<i>Work Engagement</i>	Literatur Review	Perilaku <i>engagement</i> memerlukan adanya <i>Vigor, dedication, dan absorption</i>
8	S.A Masood, S.S.Dani, N.D Burns, C.J.Backhouse Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers (2006)	<i>Transformational Leadership And Organizational Culture ;The Situational Streght Perspective</i>	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	(a)Pemimpin Transformational memiliki hubungan signifikan positif terhadap <i>situasional strength</i> (b) Pemimpin transformational lebih memilih bekerja dalam tipologi <i>Corporate Culture</i> bertipologi <i>adhocratic</i> atau <i>Clan</i>
9	Anantatmula, Vital.S & Bobbie Srivastav International Journal of Managing Projects in Business at Emerald Insight (2012)	<i>Evolution of project teams for Generation Y workforce</i>	Studi Literatur dan Survey	(a)Orang dengan generasi yang sama biasanya berbagi sikap dan perilaku yang serupa setelah mengalami periode historis yang sama di fase kunci dimana generasi secara sosial dibentuk". (b) Gen Y memiliki ciri sebagai berikut: * <i>Workplace Trait</i> : Ambisius, Percaya Diri Tinggi , multi tasking, dekat dengan teknologi, mudah mendapatkan informasi, independen, tidak bergantung pada orang lain dan aturan * <i>Gaya Kepemimpinan:Flexible, Lack of Social Grace</i> * <i>Motivasi:Higher position, Monetary gains, Lower need for social approval</i> * <i>Learning Style: Creative thinking, Visual</i>

D. Kerangka Berpikir dan Hipotesis

Kerangka pikir adalah gambaran mengenai hubungan antar variabel dalam suatu penelitian, yang diuraikan oleh jalan pikiran menurut kerangka logis. Kerangka berfikir adalah dasar pemikiran dari penelitian yang disintesis dari fakta-fakta, observasi dan telaah penelitian. Kerangka pikir memuat teori, dalil atau konsep-konsep yang akan dijadikan dasar dalam penelitian. Uraian dalam kerangka pikir ini menjelaskan antar variabel (Musianto, 2002).

Selanjutnya menurut Sekaran dalam Sugiyono (2011), kerangka berpikir yang baik adalah memenuhi syarat sebagai berikut :

1. Variabel penelitian diidentifikasi secara jelas dan diberi nama
2. Uraianya menyatakan bagaimana dua atau lebih variabel berhubungan satu dengan lainnya
3. Dinyatakan secara jelas mengapa peneliti berharap bahwa hubungan antara variabel itu ada.
4. Jika sifat dan arah hubungan dapat diteorikan berdasarkan penemuan dari penelitian sebelumnya, hal ini seharusnya menjadi dasar dalam uraian kerangka berfikir apakah hubungan itu positif atau negatif.

D.1 Variabel Penelitian

Menurut Kerlinger (2006), variabel adalah simbol atau lambang yang melekat pada bilangan atau nilai. Adapun jenis variabel, yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*). Variabel bebas adalah suatu variabel yang berfungsi untuk menerangkan (mempengaruhi) variabel lainnya dan biasanya diberi notasi "X". Sedangkan variabel terikat ialah variabel yang diterangkan atau dipengaruhi oleh variabel yang lain dan diberi notasi "Y", demikian pula dengan variabel Intervening/mediator .

Dalam SEM, terdapat dua jenis variabel (Latan dan Ghazali, 2015) yaitu:

1. *Unobserved variable*

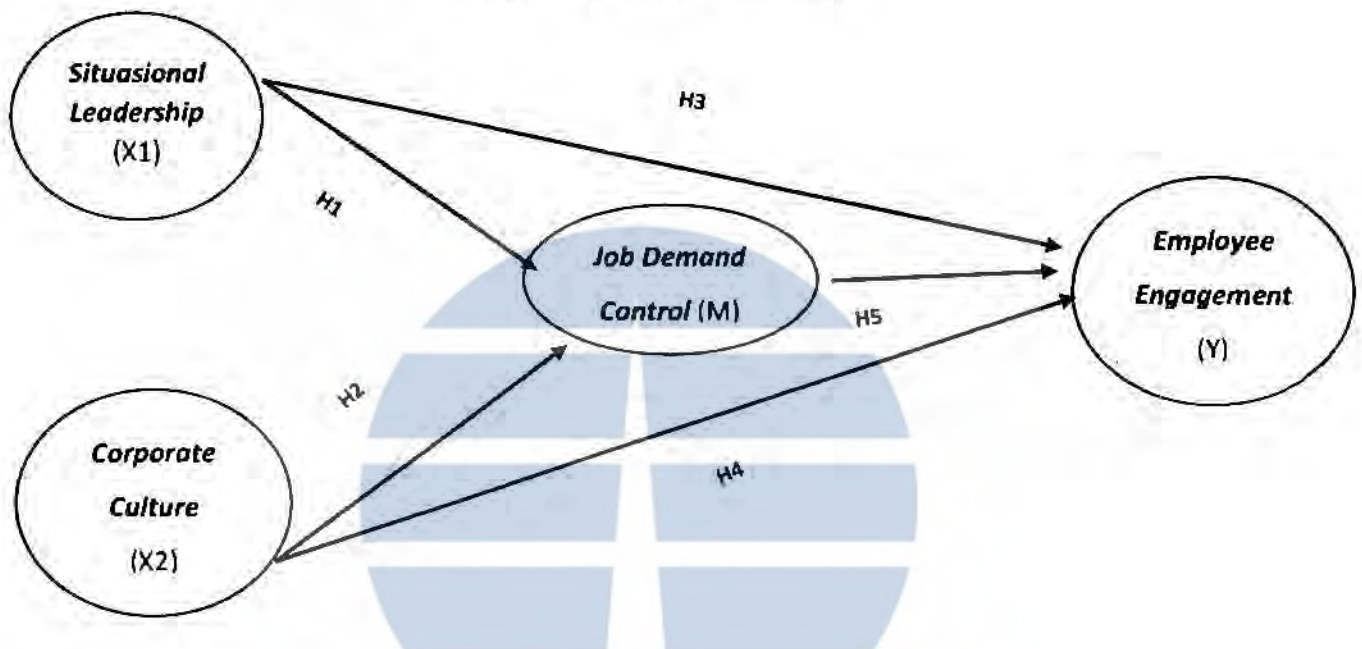
Unobserved variable atau disebut juga dengan istilah variabel laten atau variabel tak teramati merupakan variabel yang tidak dapat diukur atau diobservasi secara langsung, tetapi melalui indikator variabelnya.

2. *Observed variable*

Observed variable atau disebut juga indikator atau variabel teramati merupakan variabel yang dapat diukur secara langsung atau variabel yang menjelaskan *unobserved variable* untuk diukur.

Di bawah ini adalah variabel variabel laten dalam penelitian ini, sebagaimana termuat dalam gambar model penelitian

Gambar 2.5 Model Penelitian



D.2 Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal atau kesimpulan sementara hubungan pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen sebelum di lakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian, dimana dugaan tersebut diperkuat melalui teori/jurnal yang mendasari dan hasil dari penelitian terdahulu. Berdasarkan pada pemikiran kerangka pemikiran di atas dan uraian yang sudah dijabarkan pada halaman 40 s.d. 46 maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1: Diduga *Situational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Demand-Control*

H2: Diduga *Corporate Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Demand-Control*

H3: Diduga *Situational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*

H4: Diduga *Corporate Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*

H5: Diduga *Job Demand-Controll* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagemen*

BAB III

METODOLOGI

Bab ini menjelaskan mengenai pendekatan yang digunakan dalam penelitian, tahapan dalam melakukan penelitian, rancangan penelitian seperti sampel dan metode pengumpulan data, indikator yang digunakan dalam penelitian, serta metode analisis data.

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini berjenis penjelasan (*explanatory research*). Penelitian penjelasan adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel dalam penelitian melalui uji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Ferdinand, 2014). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan yang menggunakan aspek pengukuran, perhitungan, rumus, dan kepastian data numerik (Musianto, 2002). Menurut Bhawna dan Gobind (2015) penelitian kuantitatif merupakan salah satu pendekatan dalam penelitian yang digunakan untuk menjelaskan fenomena dengan cara mengumpulkan data-data numerik yang akan dianalisa menggunakan metode matematis.

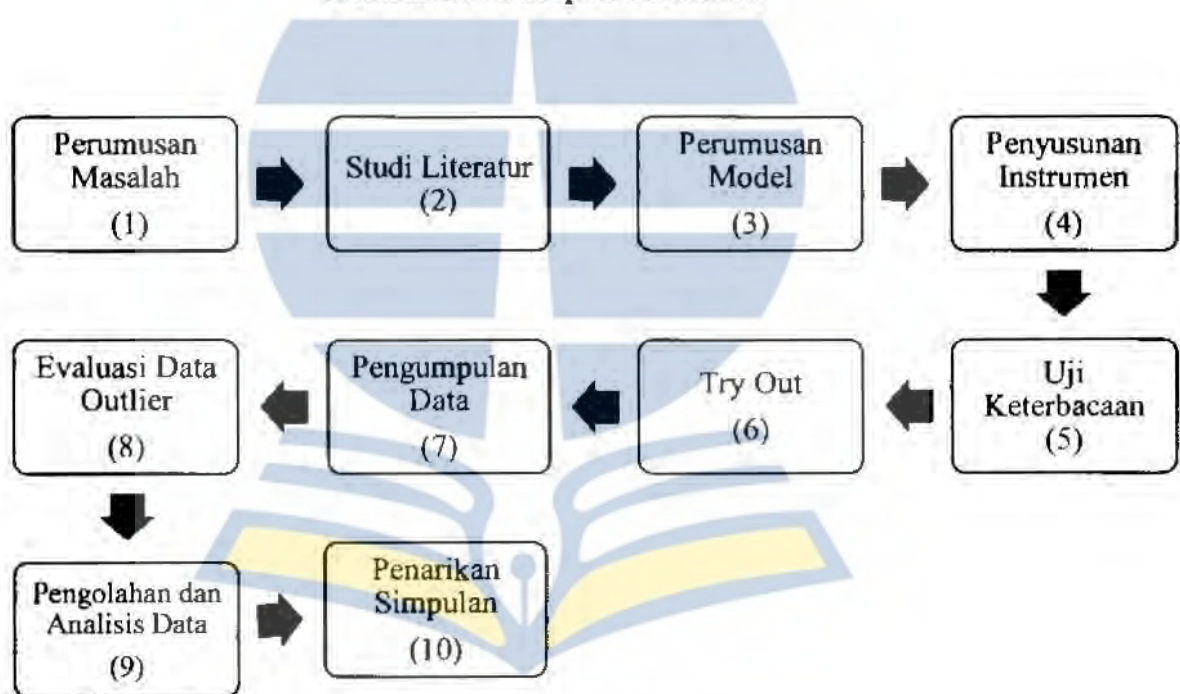
Pendapat tersebut juga sesuai dengan Somantri (2005) yang mengatakan bahwa penelitian kuantitatif biasanya ditujukan untuk mengukur fakta objektif melalui konsep yang diturunkan pada variabel-variabel dan dijabarkan pada indikator-indikator dengan memperhatikan aspek reliabilitas. Penelitian kuantitatif bersifat bebas nilai dan konteks, dimana pendekatan kuantitatif tidak terikat dengan subjek yang diteliti sehingga dapat diterapkan pada banyak subjek dan kasus.

Pada penelitian ini pengumpulan data dilakukan melalui metode survei. Menurut Rofiah (2016) metode survei merupakan metode terorganisir yang dilakukan untuk mengumpulkan data secara luas dalam jumlah yang besar. Melalui survei yang dilakukan, pertanyaan akan direpresentasikan melalui kuesioner yang disebarluaskan kepada sampel yang menjadi target penelitian ini. Sebelum survei disebarkan ke target responden dilakukan uji instrumen terlebih dahulu (*Try Out*) untuk melihat validitas dan reabilitas dari *item item* yang terdapat dalam kuisisioner dengan melihat *corrected item total correlation* melalui SPSS 22. *Item* yang valid dan reliabel yang akan digunakan dalam kuisisioner untuk disebar kepada target responden. Data dianalisis menggunakan *Variance-Based Structural Equation Modelling* (SEM-PLS) atau akan disebut PLS dalam penelitian ini. *Software* yang digunakan adalah SmartPLS 3. PLS dipilih

karena jumlah responden dalam penelitian ini jumlahnya hanya 160 orang (tidak sampai 200 orang sebagaimana persyaratan untuk menggunakan *Covariance-Based Structural Equation Modelling* *Structural Equation Modelling* (CB-SEM). Kelebihan PLS adalah alat analisis ini mampu menganalisis model penelitian yang kompleks, dapat bersifat *exploratory* maupun *confirmatory*, tidak mengisyaratkan jumlah sampel yang besar, namun tetap konsisten untuk sampel besar, data tidak harus terdistribusi secara normal multivariat, dan model tidak harus memenuhi *goodness of fit*.

B. Tahapan Penelitian

Gambar 3.1 Tahapan Penelitian



Adapun tahap penelitian pada gambar di atas akan dijelaskan lebih detil sebagaimana pada penjelasan di bawah ini :

B.1 Perumusan Masalah

Tahapan pertama dalam melaksanakan penelitian ini mengidentifikasi dan merumuskan masalah. Proses tersebut dimulai dengan menentukan topik yang akan diangkat dalam penelitian ini. Topik yang diangkat berfokus pada *Millennial Employee Engagement*. pemilihan topik ini dikarenakan penulis menilai *Employee engagement* telah menjadi topik pembahasan yang sangat menarik dalam beberapa tahun terakhir ini seiring dengan meningkatnya kesadaran bahwa pengelolaan sumber daya manusia merupakan upaya pembangunan strategi bisnis yang krusial serta fundamental.

Millennial saat ini mendominasi angkatan kerja dan akan menjadi *next future leader*. Masuknya *millennial* diprediksi akan berimplikasi pada beberapa fenomena baru yang bermunculan dalam dunia kerja, hal tersebut berarti perusahaan akan memiliki tantangan baru untuk mempelajari generasi ini. Beberapa literatur menyebutkan bahwa *millennial* memiliki kecenderungan tersendiri dalam hal pekerjaan yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Generasi ini cenderung memilih organisasi yang dapat menawarkan manfaat yang dapat memenuhi kebutuhan, perilaku, cara kerja, dan dapat mengaplikasikan keterampilan yang mereka miliki di tempat kerja.

Subjek yang dipilih dalam penelitian ini adalah PT.PLN Disjaya. Lebih dari setengah populasi karyawan PLN Disjaya adalah *Millennial*. Hasil *Employee Engagement Survey* (EES) PT.PLN (Persero) menjadi dasar perumusan masalah. Hasil EES terkait dimensi *work engagement* mengalami penurunan pada tahun 2017, walaupun secara keseluruhan hasil EES berada dalam skala yang baik. *Leadership Quality* berada dalam skor yang baik. Secara Teoritis *Leadership Quality* sangat terkait dengan *Job Demand*, walaupun *Leadership Quality* berada dalam skor yang baik, *Job Demand* nya masih berada dalam rentang cukup baik (*fairly good* / lumayan) , belum pada rentang nilai yang baik apalagi sangat baik.

Atas dasar ini muncul dugaan bahwa untuk meningkatkan level *employee engagement* terutama *millennial* diperlukan peningkatan kualitas kepemimpinan dengan penerapan gaya kepemimpinan yang mempertimbangkan *maturity* level karyawan (*situasional leadership*) , menciptakan budaya perusahaan (*Corporate Culture*) yang positif, merumuskan tuntutan beban kerja (*Job demand*) yang diimbangi dengan pemberian

wewenang kepada karyawan untuk mampu mengatur sendiri (*Job Control*) beban kerja mereka demi hasil optimal. Hal ini didukung dengan jurnal dari peneliti peneliti terdahulu.

B.2 Studi Literatur

Studi literatur dilakukan dengan mencari teori-teori yang relevan dengan permasalahan yang diteliti. Setelah dikumpulkan teori dan penelitian terkait, penulis melakukan perbandingan penelitian terdahulu dengan metode 3C + 2S (*compare, contrast, criticize, synthesize, summarize*). Tahapan ini menghasilkan sebuah kerangka teoritis yang melandasi penelitian yang dilakukan.

B.3 Perumusan Model

Setelah berusaha memahami topik terkait *employee engagement* secara lebih mendalam melalui perbandingan beberapa model penelitian, penulis mulai merumuskan model berdasarkan teori-teori yang telah dirumuskan sebelumnya oleh peneliti lain. Model penelitian yang dirumuskan berfokus pada rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini sebagai salah satu usaha untuk memenuhi gap yang ditemukan pada konteks penelitian terkait topik yang diangkat.

B.4 Penyusunan Instrumen

Instrumen yang dirumuskan dalam penelitian ini didasarkan pada instrumen yang digunakan oleh penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini. Penggunaan instrumen dari penelitian sebelumnya didasarkan pada pertimbangan bahwa instrumen tersebut telah diuji dalam penelitian sebelumnya dan terlihat bahwa instrumen tersebut sudah cukup baik untuk membantu mengukur faktor yang ingin diobservasi. Selanjutnya instrumen yang ada diadaptasi dengan baik dari segi bahasa dan konteks penelitian. Karena mayoritas instrumen menggunakan Bahasa Inggris maka setiap instrumen yang digunakan diartikan terlebih dahulu ke Bahasa Indonesia sambil memperhatikan tata bahasa agar dapat sesuai dengan konteks penelitian, sebisa mungkin mudah dipahami, dan tidak menyebabkan perubahan makna.

B.5 Uji Keterbacaan

Draft kuesioner yang dihasilkan pada tahap penyusunan instrumen sebelum diujicobakan kepada responden melalui tahap uji keterbacaan terlebih dahulu. Tahap ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner ke 10 orang untuk dibaca termasuk Dosen Pembimbing, kemudian mereka memberikan umpan balik terkait keterbacaan kuesioner. Uji keterbacaan dilakukan dengan tujuan untuk mengukur sejauh mana keterbacaan kuesioner oleh responden. Melalui uji keterbacaan, dapat diketahui redaksi kata yang sulit dipahami oleh responden sehingga dapat diperbaiki.

B.6 Try Out (Uji Coba Instrumen)

Setelah uji keterbacaan, penulis melakukan *try out* untuk menguji validitas reabilitas *item item* yang terdapat dalam kuisisioner. Secara random penulis memilih 30 orang *millennial* PLN Disjaya untuk mengisi kuisisioner. Kemudian data diolah dengan SPSS 22 dengan pendekatan *corrected item total correlation*.

B.6.1 Uji Validitas Data Try Out

Validitas berasal dari kata *validity* yang berarti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Menurut Sekaran Santoso (2015), validitas menunjukkan ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui suatu instrumen alat ukur telah menjalankan fungsi ukurnya.

Uji Validitas data *try out* pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan SPSS 22 melalui pendekatan *Corrected Item - Total Corelation*. Untuk menyatakan bahwa butir pernyataan valid atau tidak maka digunakan patokan 0.2 untuk dibandingkan pada angka yang terdapat dalam kolom *corrected item-total correlation*, bila angka yang terdapat pada kolom *corrected item-total correlation* berada dibawah 0.2 atau bertanda negatif (-), maka dinyatakan tidak valid (gugur) sebaliknya bila angka dalam kolom diatas 0.2 maka dinyatakan valid (Santoso, 2015).

Item item yang bernilai di bawah 0,2 dihapus. Proses ini berpengaruh pada meningkatnya nilai *Cronbach's Alpha*. Proses *deleting item* dilakukan hingga mendapatkan nilai *cronbach's Alpha* minimal 0,7 untuk setiap variabel. Setelah kuesioner

direvisi dan dinyatakan valid secara keterbacaan maupun uji validitas reabilitas saat *try out*, kuesioner siap untuk disebarkan kepada sampel penelitian untuk tahap pengumpulan data.

B.6.2 Uji Reliabilitas Data *Try Out*

Reliabilitas merupakan penerjemahan dari kata *reliability* yang mempunyai asal kata *rely* dan *ability*. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi disebut sebagai pengukuran yang reliabel (*reliable*).

Walaupun reliabilitas mempunyai berbagai nama lain seperti keterpercayaan, keterandalan, keajegan, kestabilan, konsistensi dan sebagainya, namun ide pokok yang terkandung dalam konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya (Santoso, 2015).

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Santoso, 2015).

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

- a) *Repeated measure* atau pengukuran ulang. Dalam hal ini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda dan kemudian dilihat apakah tetap konsisten dengan jawabannya.
- b) *One shot* atau pengukuran sekali saja. Dalam hal ini pengukuran hanya dilakukan satu kali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

Pengukuran responden *try out* dilakukan dengan teknik *One Shot*. Uji keandalan setiap variabel diukur dengan menggunakan *Cronbach's alpha*. Ada dua alasan peneliti menggunakan uji *Cronbach's alpha*. Pertama, karena teknik ini merupakan teknik pengujian keandalan kuesioner yang paling sering digunakan. Kedua, dengan melakukan uji *Cronbach's alpha* maka akan terdeteksi indikator-indikator yang tidak konsisten (Malhotra, 2010).

Cronbach's Alpha merupakan sebuah ukuran keandalan yang memiliki nilai berkisar dari nol sampai satu. Nilai tingkat keandalan *Cronbach's Alpha* minimum adalah 0,70. Ada dua alasan peneliti menggunakan nilai keandalan *Cronbach's*

Alpha minimum 0,70. Pertama, *Cronbach's Alpha* yang andal (0,70), dapat memberikan dukungan untuk konsistensi internal. Nilai tingkat keandalan *Cronbach's Alpha* dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini

B.7 Pengumpulan Data

Setelah uji keterbacaan dan *try out* dilakukan, penulis melakukan pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dalam dua bentuk : (1) *Hard Copy* yang Penulis sebarakan langsung kepada responden dilokasi kantor PLN Disjaya. (2) yang dibuat menggunakan alat bantu *Google Form*. *Link kuisisioner online* adalah sebagai berikut : <https://bit.ly/2GYLFYw>. Selain disebarakan di media sosial dan forum-forum *online*, *link kuisisioner online* juga disebarakan melalui surat elektronik yang ditujukan kepada *Supervisor Administrasi Umum* PLN Disjaya Kantor Disjaya, APD Jakarta, dan Area menteng, untuk diteruskan kepada para karyawan *Millenial*.

Pengumpulan data dilakukan pada tanggal 11 April s.d.30 Mei 2018. Di bagian awal kuesioner, penulis telah memberi informasi mengenai syarat responden yang dituju. Hal tersebut digunakan untuk menyaring responden sesuai kriteria sehingga hanya responden yang memenuhi kriteria yang dapat mengisi kuesioner yang disebarakan secara langsung maupun *online* tersebut. Dengan demikian, responden yang merupakan sampel penelitian yang merepresentasikan populasi *Millenial* PLN Disjayalah yang diharapkan mengisi kuisisioner.

Untuk meningkatkan partisipasi responden, penulis juga membagikan hadiah berupa *voucher* makan dan belanja yang diberikan dengan cara diundi, selain dari *souvenir* cantik yang dibagikan kepada para responden yang ditemui secara langsung.

Dengan metode ini Penulis mendapatkan responden sebagaimana yang diharapkan.

Gambar 3.2 Halaman Pengantar 1 Kuisisioner Online

28/4/2018 PENGARUH SITUASIONAL LEADERSHIP DAN CORPORATE CULTURE TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT KARYAWAN MILL...

PENGARUH SITUASIONAL LEADERSHIP DAN CORPORATE CULTURE TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT KARYAWAN MILLENIAL MELALUI JOB DEMAND CONTROL

Yang Terhormat,
Pimpinan dan Karyawan Milenial (Generasi Y) PT. PLN Ditsjaya,

Perkenalkan, Saya Ratu Ayu Primiputri Rakhmania Soerjajalmadja, Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen SDM) sebuah Universitas Negeri di Jakarta. Salam sukses untuk perubahan yang meningkat dan berkelanjutan. Semoga Bapak / Ibu dalam keadaan sehat dan bahagia hari ini.

Saat ini Saya sedang melakukan penelitian untuk Tugas Akhir Penulisan Mahasiswa (TAPM) atau yang umum dikenal dengan sebutan Tesis. Penelitian saya terkait erat dengan bidang Manajemen SDM. Dalam penelitian ini, saya menggunakan kuisisioner untuk mengetahui persepsi Bapak/ Ibu mengenai Situasional Leadership, Corporate Culture, Job Demand Control, serta Employee Engagement. Tidak ada jawaban yang benar atau salah, karena semua bergantung kepada persepsi masing-masing. Demi akurasi hasil penelitian saya berharap Bapak/Ibu menjawab setiap pertanyaan dengan jujur. Informasi yang diberikan hanya akan digunakan sebatas untuk menunjang penelitian dan dilamin kerahasiaannya.

Hasil penelitian dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk meningkatkan praktik-praktik kepemimpinan dan implementasi budaya organisasi agar menjadi lebih efektif dan efisien sehingga meningkatkan kualitas performa kinerja karyawan generasi Y (Millenial) serta menaikkan level Employee Engagement. Kemudian Hasil Penelitian ini juga dapat memberi masukan bagaimana menyusun action plan terkait meningkatkan Dimensi Job Demand, dimensi Job Control, dan Leadership Quality, serta Corporate Culture yang memiliki hubungan signifikan dengan Employee Engagement.

Atas bantuan dan partisipasinya, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Ratu Ayu Primiputri Rakhmania Soerjajalmadja

1. Alamat email *

connected multitaskers transparency work-life-balance flexible tech savvy

want recognition data oriented want to have fun

Langsung ke "PETUNJUK UMUM."

PETUNJUK UMUM

1. Kuisisioner di bawah ini memuat sejumlah pertanyaan dan pernyataan.

<https://docs.google.com/forms/d/1F1x44kPzTgBEwao6RSTXUKRdRyGCiOAINBrO6BasyWHU/edit>

1/14

Gambar 3.3 Halaman Pengantar 2 Kuisioner Online

28/4/2018 PENGARUH SITUASIONAL LEADERSHIP DAN CORPORATE CULTURE TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT KARYAWAN MILL...

2. Silakan jawab setiap pernyataan atau pertanyaan pada kotak jawaban yang Bapak/Ibu pilih. Tidak ada jawaban benar atau salah. Bapak/Ibu cukup menjawab secara apa adanya tentang apa yang pertama kali muncul di pikiran Bapak/Ibu.

3. Harap mengisi semua pernyataan/pertanyaan tanpa terlewat setupun

4. Jika Level jabatan anda di mulai dari staff sampai dengan Assistant Manager, maka yang dimaksud dengan Pimpinan adalah Manager yang memimpin Unit kerja Anda. Jika Posisi Anda sudah manager maka yang dimaksud pimpinan adalah General Manager Anda.

5. Sebelum anda mengisi kuisioner mohon dipastikan bahwa anda lahir diantara tahun 1980 s.d, 2001 atau usia saat ini minimal sudah / akan segera menjadi 17 dan usia maksimal sudah/akan segera menjadi 38 tahun pada tahun 2018 ini (Anda adalah Generasi Y)

Himbauan
Sehubungan dengan keterbatasan waktu penelitian, saya berharap Bapak/Ibu mengisi dengan segera kuisioner ini.
Atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

Harap Isi kuisioner sampai selesai

GRATIS

VOUCHER

BELANJA DAN

MAKAN

untuk Anda

**SELAMAT MENGISI KUISIONER,
SEMOGA BERUNTUNG**

<https://docs.google.com/forms/d/1Fhd4IKPzTg8Ew0o6RSTXKR0RyGCI0AJNBr006asyWHU/edit>

2/14

Gambar 3.4 Halaman Data Diri Responden Di Kuisiener OnLine

28/4/2018 PENGARUH SITUASIONAL LEADERSHIP DAN CORPORATE CULTURE TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT KARYAWAN MILL...

Langsung ke pertanyaan 1.

DATA RESPONDEN

Mohon Isi Dengan Jujur dan Apa adanya.

2. Jenis Kelamin
Tandai satu oval saja.

☐ Laki Laki
☐ Perempuan

3. Usia:

4. Pendidikan Terakhir
Tandai satu oval saja.

☐ SD / Sederajat
☐ SLTP / Sederajat
☐ SLTA / Sederajat
☐ Diploma / Sederajat
☐ S1
☐ S2
☐ S3

5. Level Jabatan
Tandai satu oval saja.

☐ Staff
☐ Assistant Supervisor
☐ Supervisor
☐ Assistant Manager
☐ Manager
☐ Senior Manager

6. Lama Bekerja di Perusahaan Ini :

7. Bidang :

8. Unit :

<https://docs.google.com/forms/d/1Fhd4BPzTgBEvoo6RSTXKR0RyGQIA/NBtOC66ssyWHU/edit>

3/14

B.8 Eliminasi Data *Outlier*

Data *outlier* adalah kasus atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim baik untuk variabel tunggal atau kombinasi. (Santoso, 2015). Ada empat penyebab timbulnya data *outlier*:

1. Kesalahan dalam meng-entri data
2. Gagal menspesifikasi adanya *missing value* dalam program komputer
3. *Outlier* bukan merupakan anggota populasi yang kita ambil sebagai sampel
4. *Outlier* berasal dari populasi yang kita ambil sebagai sampel, tetapi distribusi dan variabel dalam populasi tersebut memiliki nilai ekstrim dan tidak terdistribusi secara normal.

Box Plot digunakan untuk mengetahui data *extreme (outlier)* dari data penelitian ini. *Box Plot* yang digunakan adalah bentuk vertikal dimana data terkecil berada di paling bawah dan data terbesar berada di paling atas. Data *outlier* pada penelitian ini dianalisis dengan menggunakan bantuan SPSS 22 menggunakan fitur *Box Plot*. Lima ukuran statistik yang dijadikan acuan yaitu:

1. Nilai minimum: nilai observasi terkecil
2. Q1: kuartil terendah atau kuartil pertama
3. Q2: median atau nilai pertengahan
4. Q3: kuartil tertinggi atau kuartil ketiga
5. Nilai maksimum: nilai observasi terbesar
6. Nilai *outlier* dan nilai ekstrim dari data pengamatan.

Garis yang memperpanjang *box* dinamakan dengan *whiskers*. *Whiskers* menunjukkan nilai yang lebih rendah dan lebih tinggi dari kumpulan data yang berada dalam IQR (kecuali *outlier*). Panjang garis *Whiskers* bagian atas ini adalah kurang dari atau sama dengan $Q3 + (1.5 \times IQR)$. Panjang garis *Whiskers* bagian bawah ini adalah lebih besar atau sama dengan $Q1 - (1.5 \times IQR)$. Masing-masing garis *whiskers* dimulai dari akhir *box*. Nilai yang berada di atas atau dibawah *whiskers* dinamakan nilai *outlier* atau ekstrim. Suatu nilai dikatakan *outlier* jika: $Q3 + (1.5 \times IQR) < outlier \leq Q3 + (3 \times IQR)$ Atau $Q1 - (1.5 \times IQR) > outlier \geq Q1$

- $(3 \times \text{IQR})$. Selanjutnya, suatu nilai dikatakan ekstrim jika lebih besar dari $Q3 + (3 \times \text{IQR})$ atau lebih kecil dari $Q1 - (3 \times \text{IQR})$.

Data ekstrim dan data *Outlier* dieliminasi (tidak diikutsertakan dalam tahapan analisis data).

B.9 Pengolahan dan Analisis Data

Data kuantitatif yang telah terkumpul kemudian dilakukan analisis dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM digunakan untuk menguji validitas kerangka teoritis yang diajukan dalam penelitian ini, sekaligus melakukan pengujian terhadap hipotesis yang sudah diajukan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan alat analisis PLS SEM / *Variance Based SEM* (akan disebut PLS dalam penelitian ini) .

PLS dipilih karena mampu menganalisis model penelitian yang kompleks, dapat bersifat *exploratory* maupun *confirmatory*, serta tetap konsisten untuk sampel besar. PLS tidak mengharuskan jumlah sampel yang besar, data tidak harus terdistribusi secara normal multivariat, dan model tidak harus memenuhi *goodness of fit*. Dalam melakukan analisis SEM dengan pendekatan PLS untuk penelitian ini menggunakan alat bantu SmartPLS 3.

PLS mengenal dua macam komponen pada model kausal, yaitu model pengukuran (*Outer Model*) dan model struktural (*Inner model*). *Inner Model* terdiri dari dua jenis konstruk laten yang tidak dapat diobservasi, yaitu konstruk *first order* dan *second order*. Sedangkan *outer model* terdiri dari indikator-indikator yang dapat diobservasi. Pada pengujian ini juga dilakukan estimasi koefisien-koefisien jalur yang mengidentifikasi kekuatan dari hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Model pengukuran terdiri dari hubungan indikator-indikator variabel yang dapat diobservasi dan konstruk *first order* yang diukur dengan indikator-indikator tersebut. Selanjutnya konstruk *second order* yang diukur dengan konstruk *first order* sebagai indikatornya. Normalisasi Data menggunakan metode *bootstrapping*. (Sarwono, 2016)

Outer Model Menganalisis: *Standarized Loading Factor*, *T-Statistics*, *AVE* (*Average Variance Extract*), *Composite Reability* dan *Cronbach's Alpha*, serta *Cross Loading*. *Inner Model* menganalisis *T- Statistics*, *R-Square*, *Effect Size*. Normalisasi data menggunakan *bootstraping* (Sarwono, 2016).

Data yang dianalisis adalah data *mean* dari setiap dimensi (Sub.Variabel). Nilai data dari setiap Indikator dihitung , lalu dihitung rata ratanya, kemudian nilai itu yang dijadikan nilai dimensinya yang digunakan untuk mengukur variabel . Contoh : Variabel *Employee Engagement* memiliki tiga dimensi yaitu *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorbtion*. Setiap dimensi ini memiliki indikator yang diukur. Misalnya *Vigor* terdiri dari indikator *Being Passionate*, *Wake up Early Morning with happy feeling to work*, *Enjoying overtime working*, dan *Strong Working Mental* . Nilai rata rata dari indikator inilah yang akan menjadi nilai *Vigor*. Demikian juga dengan nilai nilai dimensi lain yang terdapat pada variabel penelitian ini. Nilai dimensi atau sub variabel ini yang akan digunakan untuk mengukur variabel.

B.10 Penarikan Simpulan

Penarikan simpulan dilakukan berdasarkan pada hasil analisis data yang dihasilkan. Simpulan dijadikan sebagai jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan pada tahap awal penelitian. Selain itu, pada tahap ini penulis juga menjabarkan keterbatasan dari penelitian yang telah dilaksanakan dan memberikan saran untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

C.Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah definisi yang didasarkan atas sifat-sifat variabel yang diamati. Definisi operasional mencakup hal-hal penting dalam penelitian yang memerlukan penjelasan. Konstruk dalam variabel yang dipilih adalah yang sudah melalui uji validitas dan reabilitas. Definisi operasional bersifat spesifik, rinci, tegas dan pasti yang menggambarkan karakteristik variabel-variabel penelitian dan hal-hal yang dianggap penting. Penjelasan operasional variabel diuraikan menjadi indikator empiris meliputi:

C.1 Variabel Eksogen

Variabel ini sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, anteseden. Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen. Dalam SEM variabel independen disebut sebagai variabel eksogen (Sugiyono, 2012).

Dengan demikian Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya tidak dipengaruhi/ditentukan oleh variabel lainnya. Dalam sebuah model jalur variabel yang tidak ada penyebab-penyebab eskplisitnya atau dalam diagram tidak ada anak-anak panah yang menuju kearahnya disebut variabel eksogen. Jika antara variabel eksogen dikorelasikan maka korelasi tersebut ditunjukkan dengan anak panah dengan kepala dua yang menghubungkan variabel-variabel tersebut.

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel X1

VARIABEL X1 <i>Situasional Leadership</i>	DIMENSI	INDIKATOR	KODE
Task Behavior pemimpin cenderung untuk mengorganisasikan dan menentukan peranan-peranan para pengikut, menjelaskan setiap kegiatan secara detail dan bagaimana menyelesaikannya	1. Penetapan Tujuan (<i>Goal Setting</i>)	Pemimpin mampu merumuskan tujuan yang harus diselesaikan secara spesifik	SLTB 01
	2. Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	Pemimpin mampu mengatur situasi kerja bawahan	SLTB02
	3. Pengendalian (<i>Controlling</i>)	Pemimpin menentukan dan mewajibkan pelaporan kemajuan secara reguler	SLTB03
Relationship Behavior pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, berupa memberikan dukungan atau dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan	1. Memfasilitasi Interaksi (<i>Facilitating interactions</i>).	Pemimpin Memfasilitasi Bawahan untuk saling berinteraksi	SLRB01
	2. Mendengarkan Secara aktif (<i>Active Listening</i>)	Pemimpin mencari tahu dan bersedia mendengarkan pendapat dan keluhan bawahan	SLRB02

Disarikan Oleh Penulis dari Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior* (5th Ed.), pp. 169-201. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel X1 (Lanjutan...)

VARIABEL X1 <i>Situasional Leadership</i>	DIMENSI	INDIKATOR	KODE
	3. Memberikan Umpan Balik (<i>Providing Feedback</i>)	Pemimpin memberikan umpan balik atas pencapaian bawahan	SLRB03
Maturity Level: kemampuan individu atau kelompok untuk menetapkan tujuan yang tinggi tetapi dapat tercapai, dan keinginan serta kemampuan mereka untuk mengambil tanggung jawab	Job Maturity: Orang-orang yang memiliki kematangan dalam bidang pengetahuan, kemampuan, dan pengalaman untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu tanpa arahan dari orang lain	1. Pengalaman dalam bekerja (<i>Past Job Experience</i>)	SLML01
		2. Pengetahuan Mengenai Pekerjaan (<i>Job Knowledge</i>)	SLML02
		3. Paham Terhadap Pekerjaan yang dilakukan (<i>Understanding Job Requirements</i>)	SLML03
		4. Inisiatif dalam menyelesaikan Pekerjaan (<i>Highly Initiative</i>)	SLML04
	Psychological Maturity: Orang-orang yang memiliki kematangan rasa tanggung jawab, rasa yakin terhadap diri sendiri dan merasa dirinya mampu dalam aspek pekerjaan tertentu	5. Motivasi (<i>Achievement Motivation</i>)	SLML05
		6. Komitmen (<i>Commitment</i>)	SLML06

Disarikan Oleh Penulis dari Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior* (5th Ed.), pp. 169-201. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel X2

VARIABEL X2	DIMENSI	INDIKATOR	KODE
Corporate Culture: Peraturan kerja yang diciptakan oleh Pendiri dan Pimpinan perusahaan yang terwujud dalam nilai-nilai, sikap, norma, serta perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi mencerminkan cara karyawan di dalam melakukan pekerjaannya, seperti membuat keputusan, melayani pelanggan, yang dapat dilihat secara kasat mata dan dirasakan oleh orang diluar organisasi.	<i>Innovation and Taking Risk</i> : Se jauh mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.	1.Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan Inovasi dalam melakukan pekerjaan	CCITR01
		2 . Perusahaan memberikan apresiasi bagi karyawan untuk berani mengambil resiko dalam menjalankan inovasi	CCITR02
	<i>Attention To Detail</i> : sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail (rinci).	1.Perusahaan menjabarkan secara detil apa yang harus dikerjakan oleh karyawan	CCATD01
		2. Karyawan mentaati Standar baku bekerja yang ditetapkan perusahaan	CCATD02
	<i>Outcome Orientation</i> : sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan menetapkan goals dalam pekerjaan dengan mengedepankan kualitas pekerjaan yang baik	1.Karyawan memiliki <i>Goals</i> yang jelas dan terukur dalam bekerja	CCOO01
		2. Hasil Pekerjaan yang berkualitas baik lebih penting daripada teknis dan proses yang rumit	CCOO02
	<i>People Orientation</i> : Se jauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.	1.Pembuatan keputusan perusahaan mempertimbangkan data, informasi, dan kondisi karyawan	CCPO01
		2.Perusahaan mau mendengar dan memahami kebutuhan karyawan	CCPO02
	<i>Team Orientation</i> : Se jauh sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu	1.Karyawan terbiasa saling bantu membantu antar sesama rekan kerja dalam mencapai target pekerjaan.	CCTO01
		2. Loyalitas terhadap tim kerja tinggi	CCTO02

Diadaptasi oleh Penulis dari Stephen.R.Robbins and Timothy.A.Judge. (2012). *Organizational Behavior (15th Ed.)*, pp. 512-513 Pearson Education.: Prentice Hall.

Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel X2 (Lanjutan...)

VARIABEL X2	DIMENSI	INDIKATOR	KODE
	<i>Aggresiveness</i> : Sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai.	1.Karyawan berinisiatif mengejar target kerja dengan akselerasi	CCAG01
		2..Karyawan semangat dalam mendukung terbangunnya keunggulan kompetitif perusahaan	CCAG02
	<i>Stability</i> : Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.	1.Apresiasi diberikan kepada karyawan yang berkinerja baik	CCST01
		2.Rasa bangga karyawan terhadap perusahaan	CCST02

Diadaptasi oleh Penulis dari Stephen.R.Robbins and Timothy.A.Judge. (2012). *Organizational Behavior (15th Ed.)*, pp. 512 s.d. 513 Pearson Education:: Prentice Hall.

C. 2. Variabel Endogen

Variabel ini disebut juga variabel dependen. Nilainya tergantung pada variabel lain, dimana nilainya akan berubah jika variabel yang mempengaruhinya berubah. Variabel ini sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen. Dalam SEM, variabel dependen disebut sebagai variabel endogen (Sugiyono, 2012). Dengan demikian dalam sebuah model penelitian, variabel endogen adalah variabel yang mempunyai anak-anak panah menuju kearah variabel tersebut. Variabel yang termasuk didalamnya ialah mencakup semua variabel perantara (Intervening) dan tergantung. Variabel intervening endogen mempunyai anak panah yang menuju kearahnya dan dari arah variabel tersebut ke variabel endogen tergantung dalam suatu model diagram jalur. Sedang variabel endogen dependen hanya mempunyai anak panah yang menuju kearahnya.

C. 2. 1. Variabel Endogen Intervening (Mediator)

Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Latan dan Ghazali (2015) , sebuah variabel berperan sebagai Intervening (mediator) apabila : (1) Variasi pada variabel eksogen mampu menjelaskan secara signifikan variasi dalam variabel intervening.(2) Variasi pada variabel

intervening mampu menjelaskan secara signifikan variasi dalam variabel endogen dependen.

(3) Ketika variabel intervening dikontrol, hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen dependen tidak atau signifikan.

Makna dari penjelasan di atas adalah bahwa variabel eksogen dapat memprediksi secara langsung variabel endogen dependen, tetapi nilainya lebih kecil dibandingkan dengan nilai prediksi variabel intervening, sehingga variabel intervening (mediator) memang dibutuhkan kehadirannya dalam sebuah model penelitian.

Ada dua model analisis yang melibatkan variabel intervening (mediator) : (1) **Full Mediation**, artinya variabel independen tidak mampu mempengaruhi secara signifikan variabel variabel dependen tanpa melalui variabel mediator, (2) **Part Mediation**, artinya variabel independen mampu mempengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melalui/melibatkan variabel mediator. Operasionalisasi variabel intervening dalam penelitian ini adalah sebagaimana yang ditampilkan pada tabel di bawah ini :

Tabel 3.3 Operasionalisasi Variabel Y1 (Intervening)

VARIABEL Y1	DIMENSI	INDIKATOR	KODE
Job Demand seberapa berat tuntutan atau beban kerja yang dihadapi karyawan	<i>Qualitative Demand</i>	Perusahaan menuntut sebuah kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dalam standar tertentu	JD01
	<i>Employee Demand</i>	Perusahaan menuntut Kinerja optimal	JD02
	<i>Workload Demand</i>	Perusahaan menuntut skill yang tinggi dari karyawan bagi pencapaian pekerjaan	JD03
Job Control: seberapa besar karyawan dapat leluasa mengatur sendiri otonomi pelaksanaan pekerjaannya, mengambil keputusan berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan dan mencurahkan seluruh kemampuan atau keterampilannya untuk melaksanakan pekerjaan.	<i>Qualitative Control</i>	karyawan memiliki wewenang dalam mencapai kualitas kerja yang menjadi fokus utama perusahaan	JC01
	<i>Employee Control</i>	karyawan memiliki wewenang dalam menetapkan keinginan mereka untuk mengatur kuantitas waktu dalam bekerja	JC02
	<i>Workload Control</i>	Karyawan memiliki wewenang untuk mengatur beban kerja yang diberikan oleh perusahaan.	JC03

Disarikan oleh penulis dari Karasek & Theorell (1998), "The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics, Ayu (2015), Kristensen (2001)

Hal yang menjadi dasar dipilihnya variabel ini sebagai variabel intervening penelitian pada tabel 2.6 menunjukkan bahwa *job demand control* merupakan faktor antesenden terjadinya *burnout* / stress kerja yang kemudian mempengaruhi level *employee engagement*, demikian juga halnya dengan *job resources* dan *social support*. Artinya tanpa variabel *job demand control*, *employee engagement* tidak akan terbangun, sebagaimana juga hasil dari penelitian terdahulu yang telah disajikan di Bab dua, bahwa *job demand control* merupakan *driver engagement* (faktor antesenden).

Variabel eksogen (*situasional leadership* dan *corporate culture*) tidak secara langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel endogen dependen *employee engagement*, akan tetapi melalui *job demand control* sebagai variabel yang memediasi variabel endogen dependen *employee engagement*. Demikianlah definisi operasional dari variabel *job demand control*.

Berikutnya penulis sajikan mengenai bagaimana variabel *employee engagement* didefinisikan dan dioperasionalkan seperti tabel di bawah ini

Tabel 3.4 Operasionalisasi Variabel Y2

VARIABEL Y2	DIMENSI	INDIKATOR	KODE
Employee Engagement: Rasa keterikatan karyawan dengan pekerjaan dan perusahaan	<i>Vigor</i> merupakan karakter karyawan yang memiliki energi tinggi, memiliki kemauan bekerja, tidak mudah lelah dan mampu menghadapi kesulitan-kesulitan	1. Saat bekerja, Karyawan merasa memiliki energi yang tinggi	EEVG01
		2. Saat bekerja, karyawan merasa kuat dan penuh semangat.	EEVG02
		3. Ketika karyawan bangun di pagi hari, mereka bersemangat ingin berangkat kerja.	EEVG03
		4. karyawan dapat terus bekerja dalam waktu yang lama.	EEVG04

Disarikan oleh Penulis dari Schaufeli & Bakker (2010)

Tabel 3.4 Operasionalisasi Variabel Y2 (Lanjutan...)

VARIABEL Y2	DIMENSI	INDIKATOR	KODE
	<i>Dedication</i> karakter karyawan yang memiliki keterkaitan yang kuat dengan pekerjaannya, antusias, menginspirasi dan memiliki kebanggaan, serta menyukai tantangan.	5. Ketahanan mental karyawan sangat tangguh saat bekerja.	EEVG05
		1. Karyawan merasa pekerjaan yang di lakukan memiliki makna dan tujuan tersendiri baginya.	EEDD01
		2. Karyawan antusias terhadap pekerjaannya.	EEDD02
		3. Pekerjaan karyawan menginspirasinya	EEDD03
		4. Karyawan bangga dengan pekerjaan yang dilakukannya.	EEDD04
		5. Bagi karyawan, pekerjaannya menantang	EEDD05
	<i>Absorption</i> merupakan karakter karyawan yang menikmati pekerjaannya, berkonsentrasi penuh dalam bekerja dan tidak terpisahkan dengan pekerjaannya, serta merasa waktu cepat berlalu saat bekerja.	1. Karyawan bekerja penuh totalitas	EEAB01
		2. Karyawan merasa senang saat sibuk bekerja.	EEAB02
		3. Karyawan tenggelam dalam pekerjaannya.	EEAB03
		4. Karyawan terbawa suasana ketika bekerja.	EEAB04
		5. Karyawan memiliki keterikatan yang tinggi dengan pekerjaannya	EEAB05

Disarikan oleh Penulis dari Schaufeli & Bakker (2010)

D. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Ghozali (2014) mengatakan data primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari obyeknya.

Data primer hasil *interview* didapatkan dari narasumber PLN Disjaya yaitu *Deputy Manager Pengembangan Sumber Daya Manusia* dan *Deputy Manager Komunikasi, Hukum, dan Administrasi PLN*. Data sekunder didapatkan dari *website* perusahaan dan laporan tahunan yang dipublish secara *online*.

Data Primer hasil *interview* yang didapatkan melalui narasumber perusahaan terkait dengan : Sejarah PLN Disjaya, Struktur Organisasi, Area Operasi Unit Pelaksana, Jumlah Karyawan seluruhnya, Level Jabatan , serta jumlah *millennial* di perusahaan.

Selain itu data primer juga didapatkan melalui kuisioner yang disebarkan kepada karyawan di lingkungan PT PLN (Persero) Disjaya dan terdiri atas :

1. Profil demografi responden *Millennial* : pada bagian ini responden *millennial* mengisi data demografi responden yang bersangkutan sesuai dengan kondisi saat ini.
2. Penilaian terhadap Perilaku atasan langsung : pada bagian ini responden mengisi pernyataan yang menggambarkan Perilaku Tugas dan Hubungan atasan langsung yang terdapat pada *Situasional Leadership*. Penilaian ini mengukur persepsi *millennial* terhadap manajernya.
3. Penilaian *Maturity Level millennial* terhadap dirinya sendiri
4. Penilaian responden terhadap *Corporate Culture*.
5. Penilaian *millennial* terhadap *Job demand-Control*.
6. Penilaian terhadap *work engagement millennial* : pada bagian ini karyawan menjawab pernyataan yang menggambarkan kondisi dan perasaan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Pengamatan (*Observation*), yaitu mengamati kegiatan yang dilakukan objek penelitian.
2. Wawancara (*Interview*) kepada *Deputy Manager Pengembangan SDM* dan *Deputy Manager Komunikasi, Hukum, dan Administrasi* terkait kondisi *engagement millennial*

diperusahaan, praktik praktik *leadership*, *corporate culture*, dan *Job Demand Control* yang selama ini dilakukan.

3. Studi Dokumentasi, dengan pengumpulan peraturan-peraturan dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan masalah yang diteliti yang diperoleh di Kantor PLN Disjaya.
4. Daftar Pertanyaan (*Questionnaire*), yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan terstruktur mengenai tanggapan responden mengenai *Situasional Leadership*, *Corporate Culture*, *Job Demand-Control*, dan *Employee Engagement* Karyawan Millenial di PLN Disjaya.

F.Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan dari seluruh elemen sejenis tetapi dapat dibedakan satu sama lain (Ghozali, 2014). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di kantor PLN Disjaya yang beralamat di Jalan Mohammad Ikhwan Ridwan Rais No. 1 Jakarta Pusat . Selain dari kantor Pusat PLN Disjaya yang beroperasi di area ini, terdapat dua unit pelaksanaannya yaitu APD Jakarta dan Area Menteng.

Sampel adalah sebagian dari populasi (Ghozali,2014). Responden yang digunakan sebagai sampel adalah sejumlah *Millenial* PLN Disjaya yang berkantor di area tersebut. Pembatasan area gedung kantor ini menjadi penting, mengingat PLN Disjaya memiliki 17 Unit pelaksana yang tersebar di seluruh wilayah Jakarta, dan penulis memiliki keterbatasan dalam menjangkau seluruh unit untuk melaksanakan penelitian ini.

Dengan keterbatasan waktu penelitian, ,menjangkau 17 unit menjadi sebuah tantangan tersendiri. Oleh karena alasan itulah, maka sampel yang diambil hanya karyawan PLN Disjaya yang berkantor di Wilayah Gedung Kantor Pusat PLN Disjaya yaitu : Kantor Disjaya, APD Jakarta, dan Area Menteng.

Untuk dapat menjangkau sampel penelitian, penulis menggunakan teknik *nonprobability sampling* (teknik metode tak acak) yaitu *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* atau disebut sebagai *judgement sampling* adalah teknik yang memilih unit sampel yang disesuaikan dengan kriteria atau kebijaksanaan tertentu (Supangat, 2007). Teknik *judgement sampling* memiliki beberapa keuntungan, seperti membutuhkan biaya yang relatif murah dan menjamin bahwa responden yang masuk relevan dengan subyek penelitian yang dilakukan. Adapun kriteria

dalam penelitian ini yaitu karyawan *Millenial* PLN Disjaya yang lahir antara Periode tahun 1980 s.d. 2001.

Dalam menentukan ukuran sampling jika Ukuran Populasi (N) diketahui, Ada tiga metode praktis, yaitu: (1) Tabel Kretjie, (2) Nomogram Harry King, (3) Rumus Slovin (Supangat, 2007). Penulis memilih rumus Slovin.

Perhitungan sampelnya menggunakan rumus Slovin $n = N / N (d)^2 + 1$

n = Sampel

N = Populasi

d = Nilai Presisi atau signifikansi = 0,05 (5%)

Perhitungannya adalah sebagai berikut adalah sebagai berikut:

Tabel 3.5 Perhitungan Jumlah Sampel Penelitian

Unit	Populasi Millenial	Sampling
Kantor Disjaya	106	$n = 209 / 209 (0.05)^2 + 1$ $= 209 / 1.5225$
APD Jakarta	55	
Area Menteng	48	
Total	209	137

Kuisisioner penelitian di akses oleh 195 responden. Setelah melalui proses pemilahan sebagaimana telah dijelaskan dalam bagian tahapan penelitian, sampel yang dapat diikutsertakan pada tahapan analisis adalah sebanyak 160.

G. Instrumen Penelitian dan Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan kuesioner pernyataan tertutup yaitu pernyataan yang pilihan jawabnya telah tersedia, yang dipersempit atau diberi pola atau kerangka susunan terlebih dahulu. Hal ini berfungsi untuk memperjelas apa yang dicari dalam penelitian. Sehingga akan mendorong subyek/responden untuk memutuskan pilihan jawaban ke suatu arah. Selain itu keuntungan lainnya cepat dan mudah dianalisa.

Adapun anggapan-anggapan yang dipegang peneliti dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling mengetahui tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan kepada peneliti adalah benar dan dipercaya .

Pengukuran bisa diartikan menetapkan angka/nomor atau simbol simbol dengan karakteristik suatu objek berdasarkan aturan-aturan tertentu (Malhotra, 2010). Dalam hal ini bukanlah objek yang diukur, tetapi karakteristik dari objek tersebut. Sedangkan skala adalah proses penetapan objek/responden dalam suatu kesatuan sesuai dengan karakteristik yang sedang diteliti (Malhotra, 2010). Menurut Wijaya (2011), di dalam penelitian ada empat tipe skala pengukuran, antara lain:

- a. Skala nominal adalah skala pengukuran yang menyatakan kategori kelompok dan digunakan untuk mengklasifikasikan objek, individual atau kelompok. Skala nominal tidak dapat dikuantifikasi secara langsung dan hanya sebagai kategori saja. Dalam penelitian ini skala nominal digunakan untuk mengetahui demografi responden. Contohnya yaitu, klasifikasi jenis kelamin (Perempuan=2 dan Lelaki=1), pendidikan, status perkawinan dan sebagainya.
- b. Skala ordinal merupakan skala pengukuran yang tidak hanya menyatakan kategori, tetapi menyatakan peringkat objek yang diukur. Skala ordinal memberikan informasi apakah suatu objek memiliki karakteristik yang lebih atau kurang daripada objek lainnya.
- c. Skala interval merupakan skala pengukuran yang menyatakan kategori, peringkat dan jarak suatu objek. Adanya jarak pada skala tersebut memudahkan peneliti untuk mengetahui perbedaan karakteristik antara satu individu dengan individu lainnya. Contoh skala interval dalam penelitian ini yaitu pada butir pertanyaan “lama anda bekerja dengan atasan langsung anda saat ini.
- d. Skala rasio merupakan skala perbandingan yang menunjukkan kategori, peringkat, jarak maupun perbandingan suatu objek. Skala rasio memiliki semua karakteristik, baik skala nominal, skala ordinal dan skala interval (Malhotra, 2010). Contoh skala rasio pada penelitian ini, pada butir usia, lama bekerja pada perusahaan dan lama berada pada posisi saat ini.

Instrumen penelitian dengan menggunakan menggunakan skala penelitian ordinal. Jawaban dapat dibuat dalam bentuk *checklist* ataupun pilihan ganda (Sugiyono, 2012). Instrumen penelitian yang digunakan sebagai acuan dalam pembuatan yang terdiri atas *Situasional Leadership*,

Corporate Culture, *Job Demand-Control*, dan *Employee Engagement* dengan dimensi dan indikator tertera seperti yang sudah dijelaskan pada tabel.... Untuk memperoleh data, maka variabel-variabel tersebut perlu diturunkan ke dalam penyusunan indikator empirik.

Pada metode ini digunakan skala pengukuran model *Liked Scale* (*skala likert*) dengan rentang 1 – 5 Untuk mengukur *Situasional Leadership*, *Corporate Culture*, dan *Job Demand Control*, dengan makna :

- o Sangat Setuju (SS) = 5
- o Setuju (S) = 4
- o Cukup Setuju=3
- o Tidak Setuju (TS) = 2
- o Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

Untuk variabel *Corporate Culture* jika mendapat nilai Sangat Tidak Setuju (STS) = 1, dapat diinterpretasikan penerapan *Corporate Culture* tersebut dipersepsikan lemah oleh karyawan *millennial* PLN Disjaya. Jika mendapat nilai Sangat Setuju (SS) = 5, dapat dipersepsikan praktik *Corporate Culture* kuat.

Untuk variabel *employee engagement*, digunakan skala pengukuran model *Liked Scale* (*skala likert*) rentang 1 – 5, dengan makna :

- o 5 (SL) = Selalu (setiap hari)
- o 4 (SS) = Sangat sering (2-3 kali dalam seminggu)
- o 3 (SR) = Sering (1 kali seminggu)
- o 2 (KK) = Kadang-kadang (1-3 kali dalam sebulan)
- o 1 (TP) = Tidak pernah

H. Metode Analisis Data

Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan PLS dengan bantuan *software SmartPLS 3*. *Structural Equation Modeling* yang akan disebut SEM dalam penelitian ini adalah sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan antar variabel secara simultan. Hubungan yang rumit tersebut dapat dibangun antara satu atau beberapa variabel eksogen dengan satu atau beberapa variabel endogen. Masing masing variabel eksogen dan endogen tersebut dapat berupa faktor atau konstruk (*latent variable* atau *unobserved*

construct) yang dibangun dari beberapa indikator/dimensi, dapat pula beberapa *manifest variable* atau *observed construct* yang dapat diukur secara langsung dalam sebuah proses penelitian (Sarwono, 2016).

SEM merupakan teknik statistik untuk menentukan, mengestimasi, dan mengevaluasi model hubungan linear antara sekumpulan variabel laten yang diamati yang umumnya lebih kecil dari variabel yang tidak diamati (Evangelos & Siskos, 2010). Sementara, Ghazali (Latan dan Ghazali, 2015) mendeskripsikan SEM sebagai suatu teknik analisis multivariat generasi kedua yang menggabungkan antara analisis faktor dan analisis jalur sehingga memungkinkan peneliti untuk menguji dan mengestimasi secara simultan hubungan antara variabel eksogen dan endogen dengan banyak indikator. Hal tersebut sejalan dengan Evangelos dan Siskos (2010) yang menganggap SEM sebagai perluasan model regresi yang mencakup pendekatan sebagai berikut:

1. *Path analysis*: meneliti pola hubungan *directional* dan *nondirectional* pada variabel yang diamati. Dengan demikian, hal ini memungkinkan untuk menguji hubungan struktural antara variabel yang diamati dan ketika beberapa indikator untuk variabel laten tidak tersedia.
2. *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*: analisis yang digunakan untuk menguji pola hubungan timbal balik antara beberapa konstruksi. CFA mengasumsikan bahwa indikator yang diamati terdapat pada variabel laten tertentu yang diperbolehkan untuk berkorelasi. Dengan demikian, CFA mensyaratkan bahwa variabel laten dan indikator yang terkait dengan variabel yang diamati ditentukan sebelum analisis data dilakukan.

Dalam SEM, terdapat dua jenis variabel (Latan, 2013) yaitu:

1. *Unobserved variable*

Unobserved variable atau disebut juga dengan istilah variabel laten, konstruk atau variabel tak teramati merupakan variabel yang tidak dapat diukur atau diobservasi secara langsung, tetapi melalui indikator variabelnya.

2. *Observed variable*

Observed variable atau disebut juga indikator atau variabel teramati merupakan variabel yang dapat diukur secara langsung atau variabel yang menjelaskan *unobserved variable* untuk diukur.

Menurut Latan (2013), SEM memiliki beberapa keuntungan bagi peneliti untuk:

1. Membangun model penelitian dengan banyak variabel.

2. Dapat meneliti variabel atau konstruk yang tidak teramati atau tidak dapat diukur secara langsung (*unobserved variables*).
3. Menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) untuk variabel atau konstruk yang teramati (*observed variables*).
4. Mengkonfirmasi teori sesuai dengan data penelitian (CFA).

H.1 Pendekatan *Covariance Based SEM* (CB-SEM) dan *Variance Based SEM* (PLS-SEM)

Terdapat dua jenis pendekatan untuk mengestimasi sebuah relasi SEM yaitu pendekatan berbasis *covariance* (*Covariance Based Structural Equation Modeling*) dan *variance* (*Partial Least Structural Equation Modeling*). Menurut Ghazali (2014), *Covariance based SEM* (CB-SEM) berusaha meminimumkan perbedaan antara sampel *Covariance* yang diprediksi oleh model teoritis sehingga estimasi menghasilkan matriks *covariance* dari data yang diamati. Sedangkan PLS-SEM ingin mendapatkan estimasi nilai terbaik untuk setiap blok indikator dari setiap variabel laten. Tabel di bawah ini menunjukkan perbandingan antara PLS-SEM dan CB-SEM

Tabel 3.6 Perbandingan PLS-SEM dengan CB-SEM

KRITERIA	PLS-SEM	CB-SEM
Tujuan	Untuk mengembangkan teori atau membangun teori (orientasi prediksi)	Untuk menguji teori atau mengkonfirmasi teori (orientasi parameter).
Pendekatan	<i>Variance Based</i>	<i>Covariance Based</i>
Metode Estimasi	<i>Least Squares</i>	<i>Maximum Likelihood</i> (umumnya).
Spesifikasi Model dan Paramater Model	<i>Components two loadings, path koefisien, dan component weight.</i>	<i>Factors one loadings, path koefisien, error variances, dan factor means.</i>

(Sumber: Ghazali, 2014; Latan dan Ghazali, 2015)

Tabel 3.6 Perbandingan PLS-SEM dengan CB-SEM (Lanjutan...)

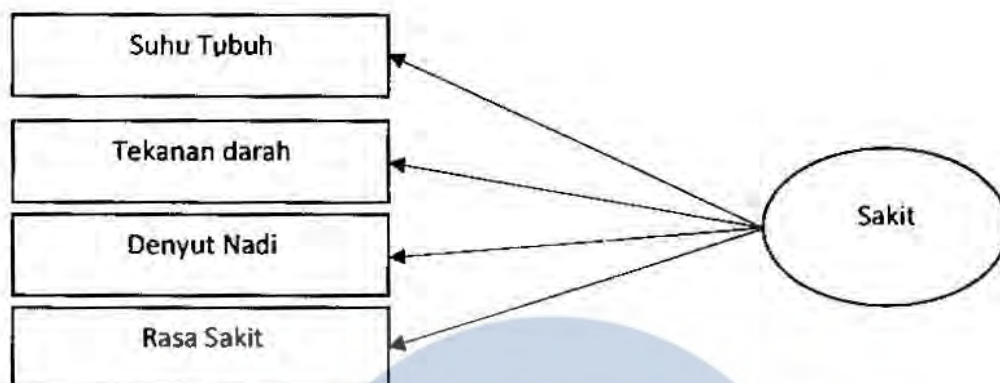
KRITERIA	PLS-SEM	CB-SEM
Model Struktural	Model dengan kompleksitas besar, memiliki konstruk dan indikator dalam jumlah yang sama	Model dapat berbentuk rekursif dan non rekursif dengan tingkat kompleksitas kecil sampai menengah.
Evaluasi Model dan Asumsi Normalitas Data	Tidak mensyaratkan data terdistribusi normal dan estimasi parameter dapat langsung dilakukan tanpa persyaratan kriteria <i>goodness of fit</i> .	Mensyaratkan data terdistribusi normal dan memenuhi kriteria <i>goodness of fit</i> sebelum estimasi parameter
Evaluasi Model dan Asumsi Normalitas Data	Tidak mensyaratkan data terdistribusi normal dan estimasi parameter dapat langsung dilakukan tanpa persyaratan kriteria <i>goodness of fit</i> .	Mensyaratkan data terdistribusi normal dan memenuhi kriteria <i>goodness of fit</i> sebelum estimasi parameter
Pengujian Signifikansi	Tidak dapat diuji dan difalsifikasi (harus melalui <i>prosedur bootstrap</i> atau <i>jackknife</i>).	Model dapat diuji dan difalsifikasi
Rekomendasi Sampel	30 – 100.	200 – 800.
Software	PLS Graph, SmartPLS, SPAD-PLS, XLSTATPLS dan sebagainya.	AMOS, EQS, LISREL, Mplus dan sebagainya

(Sumber: Ghozali, 2014; Latan dan Ghozali, 2015)

H.2 Model Reflektif dan Model Formatif dalam SEM PLS

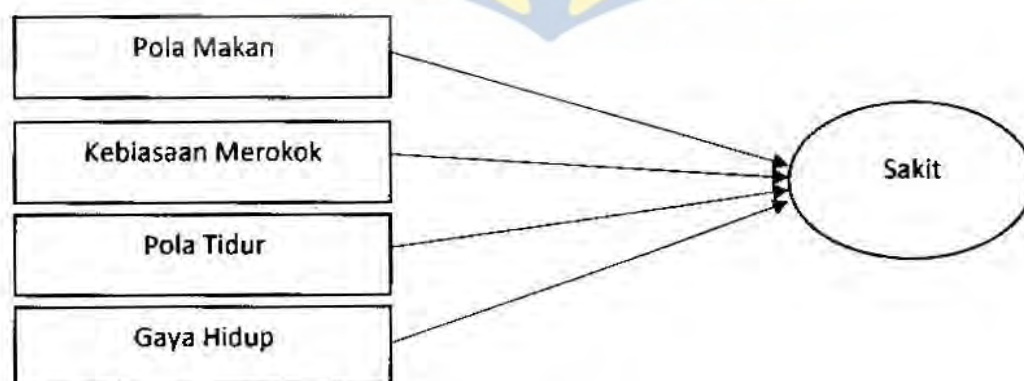
PLS-SEM dapat menganalisis model penelitian reflektif, formatif, maupun campuran keduanya. Model Indikator reflektif didasarkan pada asumsi bahwa variabel laten dibentuk oleh *true score plus error*, sehingga konstruk mempengaruhi variasi pengukuran dari indikator. Hipotesis yang diajukan adalah, perubahan yang terjadi pada *latent* akan mempengaruhi perubahan pada indikator. Indikator dari model reflektif dihipotesiskan berkorelasi satu sama lain, sehingga dibutuhkan nilai *reliability* yang baik untuk membentuk latent dengan model reflektif.

Contoh indikator dengan model reflektif adalah sebagai berikut :

Gambar 3.5 Contoh Indikator Model Reflektif

(Sumber: Yamin, Rachmach, dan Kurniawan, 2011)

Sementara itu pada model indikator formatif, perubahan pada indikator dihipotesiskan mempengaruhi perubahan dalam konstruk. Arah hubungan kausalitas mengalir dari indikator ke konstruk. Karena diasumsikan adanya pengaruh dari indikator terhadap konstruk, maka kemungkinan akan terdapat indikator yang saling berkorelasi, namun korelasi tersebut tidak diperlukan untuk mendapatkan model formatif yang baik, karena tidak diperlukan korelasi antar indikator, maka tidak diperlukan *Cronbach's Alpha*, sehingga untuk menguji ketepatan indikator digunakan metode *cross loading*,

Gambar 3.6 Contoh Indikator Model Formatif

(Sumber: Yamin, et.al, 2011)

H.3 Pengukuran Kecocokan Model

PLS-SEM tidak menggunakan kriteria kecocokan model global seperti pada CB-SEM. Kriteria yang digunakan ialah meliputi

- a) penilaian model bagian luar atau disebut juga sebagai model pengukuran, yaitu menghubungkan semua variabel manifes atau indikator dengan variabel latennya.
- b) penilaian model bagian dalam atau model struktural, yaitu dimana semua variabel laten dihubungkan satu dengan yang lain dengan didasarkan pada teori.

H.3. 1. Pengukuran Model Reflektif

Model pengukuran dinilai dengan menggunakan reliabilitas dan validitas. Untuk reliabilitas dapat digunakan *Cronbach's Alpha*. Nilai ini mencerminkan reliabilitas semua indikator dalam model. Besaran nilai minimal ialah 0,7 sedang idealnya ialah 0,8 atau 0,9. Selain *Cronbach's Alpha* digunakan juga nilai *pc* (*composite reliability*) yang diinterpretasikan sama dengan nilai *Cronbach's Alpha* (Latan dan Ghazali, 2015)

Setiap variabel laten harus dapat menjelaskan varian indikator masing – masing setidaknya – tidaknya sebesar 50%. Oleh karena itu korelasi absolut antara variabel laten dan indikatornya harus $> 0,7$ (nilai absolut loadings baku bagian luar). Indikator reflektif sebaiknya dihilangkan dari model pengukuran jika mempunyai nilai *loading* baku bagian luar dibawah 0,4.

Terdapat dua jenis validitas dalam PLS SEM, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen mempunyai makna bahwa seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut. Perwakilan tersebut dapat didemonstrasikan melalui unidimensionalitas yang dapat diekspresikan dengan menggunakan nilai rata-rata varian yang diekstraksi (*Average Variance Extracted / AVE*). Nilai AVE setidaknya – tidak nya sebesar 0,5. Nilai ini menggambarkan validitas konvergen yang memadai yang mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator – indikatornya dalam rata-rata. Sedang validitas diskriminan merupakan konsep tambahan yang mempunyai makna bahwa dua konsep berbeda secara

konseptual harus menunjukkan keterbedaan yang memadai. Maskudnya ialah seperangkat indikator yang digabung diharapkan tidak bersifat unidimensional (Sarwono, 2016).

Pengukuran validitas diskriminan menggunakan kriteria yang disampaikan Fornell - Larcker dan 'crossloadings'. Postulat Fornell – Larcker menyebutkan bahwa suatu variabel laten berbagi varian lebih dengan indikator yang mendasarinya daripada dengan variabel – variabel laten lainnya. Hal ini jika diartikan secara statistik, maka nilai AVE setiap variabel laten harus lebih besar dari pada nilai r^2 tertinggi dengan nilai variabel laten lainnya. Kriteria kedua untuk validitas diskriminan ialah 'loading' untuk masing – masing indikator diharapkan lebih tinggi dari 'cross-loading' nya masing-masing. Jika kriteria Fornell – Larcker menilai validitas diskriminan pada tataran konstruk (variabel laten), maka 'cross – loading' memungkinkan pada tataran indikator (Sarwono, 2016). Jika diringkas penilaian model pengukuran akan seperti di bawah ini:

Tabel 3.7 Analisis Outer Model-Model Reflektif

KRITERIA	DESKRIPSI
Reliabilitas komposit (pc)	Pengukuran konsistensi internal dengan nilai $\geq 0,6$
Reliabilitas indikator	Loading baku absolut bagian luar dengan nilai $> 0,7$
AVE	Rata-rata varian ekstrak dengan nilai $> 0,5$ Digunakan sebagai penentu validitas konvergen.
Kriteria Fornell – Larcker	Digunakan untuk meyakinkan validitas diskriminan, maka AVE untuk setiap variabel laten harus lebih tinggi dari pada R^2 dengan semua variabel laten lainnya. Dengan demikian, masing – masing variabel laten berbagi varian lebih dengan masing-masing blok indikatornya daripada dengan variabel laten lainnya yang mewakili satu blok indikator yang berbeda.
Cross – loadings	Digunakan untuk pengecekan validitas diskriminan selain kriteria di atas. Jika suatu indikator mempunyai korelasi yang lebih tinggi dengan variabel laten lainnya daripada dengan variabel latennya sendiri maka kecocokan model harus dipertimbangkan ulang

(Sumber: Jonathan Sarwono, 2016)

H.3.2 Analisis PLS-SEM

Evaluasi model dalam PLS meliputi dua tahap, yaitu evaluasi pada model pengukuran (*Outer Model*) dan evaluasi terhadap model struktural (*Inner Model*).

A. *Outer Model* (Model Pengukuran)

Outer Model bertujuan untuk melihat hubungan antara indikator dengan variabel latennya. Menurut Latan dan Ghazali, 2015, Hal hal yang dianalisis dalam *Outer Model* :

1. *Indicator reliability* atau *Standarized Loading Factor* (SLF) menunjukkan berapa varian indikator yang dapat dijelaskan oleh variabel laten dengan memperhatikan nilai loading. Nilai LSF diharapkan lebih besar dari 0,5. Semakin tinggi nilai yang diperoleh menunjukkan validitas yang semakin tinggi dari indikator tersebut.
2. *Internal consistency* atau *Construct reliability*, yang dapat dihitung melalui nilai *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,7.
3. *Convergent validity*, secara umum diperiksa dengan *average variance extracted* (AVE) AVE menunjukkan nilai *Variance* yang diperoleh masing masing variabel *latent*. Nilai AVE minimal 0,5 untuk menunjukkan ukuran *convergent validity* yang baik.
4. *Discriminant validity*, dievaluasi dengan membandingkan nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antar konstruk. Hal ini menggunakan kriteria *cross loading*, dimana indikator yang mengukur konstraknya haruslah berkorelasi lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya.

B. *Inner Model* (Model Struktural)

Inner model (*inner relation, structural model dan substantive theory*) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2014). Disamping melihat nilai *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. *Q square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Gambar di bawah ini akan menjelaskan jenis analisis yang dilakukan pada *inner model* (Latan dan Ghozali, 2015). Pengukuran model struktural dapat dapat diringkas pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.8 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

KRITERIA	DESKRIPSI
R^2 variabel laten endogenous	Nilai R^2 sebesar 0,67 dikategorikan sebagai substansial Nilai R^2 sebesar 0,33 dikategorikan sebagai moderate Nilai R^2 sebesar 0,19 dikategorikan sebagai lemah Nilai R^2 sebesar $> 0,7$ dikategorikan sebagai kuat
Estimasi untuk koefisien jalur	Nilai-nilai yang diestimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus dievaluasi dalam perspektif kekuatan dan signifikansi hubungan
Ukuran pengaruh f^2	Nilai f^2 sebesar 0,02 dikategorikan sebagai pengaruh lemah variabel laten prediktor (variabel laten eksogenous) pada tataran struktural. Nilai f^2 sebesar 0,15 dikategorikan sebagai pengaruh cukup variabel laten prediktor (variabel laten eksogenous) pada tataran struktural. Nilai f^2 sebesar 0,35 dikategorikan sebagai pengaruh kuat variabel laten prediktor (variabel laten eksogenous) pada tataran struktural
Relevansi prediksi (Q^2 dan q^2)	Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bukti bahwa nilai – nilai yang diobservasi sudah direkonstruksi dengan baik dengan demikian model mempunyai relevansi prediktif. Sedang nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan tidak adanya relevansi prediktif Nilai q^2 digunakan untuk melihat pengaruh relatif model struktural terhadap pengukuran observasi untuk variabel tergantung laten (variabel laten endogenous)
Nilai Beta untuk koefisien jalur pada PLS – SEM	Koefisien jalur individual pada model struktural diinterpretasikan sebagai koefisien beta baku dari regresi OLS (<i>ordinary least square</i>).

(Sumber: Jonathan Sarwono, 2016)

C. Metode *Bootstrapping*

Metode *bootstrap* telah dikembangkan oleh Efron (1979) sebagai alat untuk membantu mengurangi ketidakandalan yang berhubungan dengan kesalahan penggunaan distribusi normal dan penggunaannya. Pada *bootstrap* dibuat *pseudo* data (data bayangan) menggunakan informasi dan sifat-sifat dari data asli, sehingga data bayangan memiliki karakteristik yang mirip dengan data asli. Pada metode *bootstrap* dilakukan pengambilan sampel dengan pengembalian dari sampel data (*resampling with replacement*).

D. Langkah Langkah Analisis SEM PLS Penelitian Ini

Langkah langkah dan acuan sesuai dengan apa yang sudah diuraikan pada di atas. Model Penelitian ini adalah model reflektif. Sesuai yang dikatakan oleh Latan dan Ghazali (2015) :

Ada tujuh langkah yang dilakukan dalam PLS-SEM di penelitian ini :

1. Membentuk *Inner Model*

- Model ini yang menunjukkan hubungan antara variabel laten
- Menggambarkan variabel yang dihipotesiskan dalam *path diagram*
- Variabel Laten dalam *path diagram* dikembangkan dengan bentuk lingkaran

2. Membentuk *Outer Model*

- Menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan konstruk/indikatornya dalam *path diagram*
- Variabel indikator dikembangkan dengan bentuk kotak

3. Membuat diagram Jalur

Membuat model hybrid yang menghubungkan seluruh variabel laten dengan variabel indikatornya (*outer model*) dan juga hubungan sesama variabel laten (*Inner Model*).

4. Estimasi Model

- Menghitung *path coefficients* yang menunjukkan hubungan yang terbentuk pada model hybrid dengan menggunakan *PLS Algorithm*
- *Weight Estimate, Outer Model, Inner Model*

5. *Bootstrapping*

Merupakan proses mereplikasi jumlah sampel untuk mendapatkan estimasi parameter yang stabil. Pada proses ini akan dihitung nilai pengujian/signifikansi dari estimasi jalurnya berupa uji T-Test

6. Evaluasi Model

• Evaluasi *Outer Model*

- *Standardized Loading Factor (SLF)* , evaluasi ini menunjukant validitas sebuah indikator. Nilai Loading Faktor ideal $> 0,70$
- *Construct Validity Reliability*, Evaluasi ini menunjukan reliabilitas untuk setiap variabel laten. Nilainya harus $> 0,70$
- AVE, Evaluasi ini menunjukan validitas konvergen, Nilainya harus $> 0,50$
- *Discriminant validity*, dievaluasi dengan menibandingkan nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antar konstruk. Digunakan untuk pengecekan validitas diskriminan selain kriteria di atas. Jika suatu indikator mempunyai korelasi yang lebih tinggi dengan variabel laten lainnya daripada dengan variabel latennya sendiri maka kecocokan model harus dipertimbangkan ulang.

• Evaluasi *Inner Model*

- *R-Square*, Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive.
 - Nilai R^2 sebesar 0,67 dikategorikan sebagai substansial
 - Nilai R^2 sebesar 0,33 dikategorikan sebagai moderate
 - Nilai R^2 sebesar 0,19 dikategorikan sebagai lemah

- Nilai R^2 sebesar $> 0,7$ dikategorikan sebagai kuat

- Estimasi koefisien jalur

Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikansi ini dapat diperoleh dengan prosedur *bootstrapping*.

- *Effect-Size* (nilai koefisien hubungan)

- Nilai f^2 sebesar 0,02 dikategorikan sebagai pengaruh lemah variabel laten prediktor (variabel laten eksogenous) pada tataran struktural.
- Nilai f^2 sebesar 0,15 dikategorikan sebagai pengaruh cukup variabel laten prediktor (variabel laten eksogenous) pada tataran struktural.
- Nilai f^2 sebesar 0,35 dikategorikan sebagai pengaruh kuat variabel laten prediktor (variabel laten eksogenous) pada tataran struktural

- Nilai *Stone Geisser* (Q^2)

- Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bukti bahwa nilai – nilai yang diobservasi sudah direkonstruksi dengan baik dengan demikian model mempunyai relevansi prediktif.
- Sedang nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan tidak adanya relevansi prediktif Nilai Q^2 digunakan untuk melihat pengaruh relatif model struktural terhadap pengukuran observasi untuk variabel tergantung laten (variabel laten endogenous)

- *T-Statistics*, Ini merupakan uji signifikansi. Apakah sebuah Laten signifikan mempengaruhi lainnya. Titik kriteria *T-Statistics* adalah 1,96, yaitu nilai kritis pada distribusi T dengan taraf signifikansi 5%. Semakin tinggi nilai T yang diperoleh menunjukkan semakin tinggi *validity* dari indikator tersebut. Uji signifikansi dapat juga menggunakan P-Value, dimana hubungan yang signifikan adalah ketika $P\text{-Value} < 0,05$.

7. Interpretasi Model

Pengujian hipotesis (γ dan λ) dilakukan dengan metode *resampling Bootstrap* dengan minimum banyaknya *bootstrap* sebanyak 500 dan jumlah kasus harus sama dengan jumlah observasi pada sampel asli. Hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut.

1. Hipotesis statistik untuk *inner model* adalah: $H_0 : \gamma_i = 0$ (variabel eksogen ke-i tidak signifikan) $H_1 : \gamma_i \neq 0$ (variabel eksogen ke-i signifikan)
2. Sedangkan hipotesis untuk *outer model* adalah: $H_0 : \lambda_i = 0$ (indikator ke-i tidak signifikan) $H_1 : \lambda_i \neq 0$ (indikator ke-i signifikan).



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dipaparkan informasi mengenai subjek penelitian, demografi responden yang telah ikut serta dalam mengisi kuesioner. Selanjutnya akan dijelaskan tahapan yang dilakukan selama mengelola data serta hasil yang diperoleh dari tiap tahap hingga dapat diambil kesimpulan. Setiap tahapan yang dilakukan dalam bab ini memiliki keterkaitan yang erat dengan teori-teori yang telah dijelaskan pada bagian landasan teori.

A. Gambaran Umum Subjek Penelitian

A.1 PLN DISJAYA

Subjek Penelitian ini adalah PT.PLN (Persero) unit Distribusi Jakarta Raya , yang akan disebut sebagai PLN Disjaya dalam penelitian ini. PLN Disjaya merupakan bagian dari PT.PLN (Persero) yang merupakan induk perusahaannya, yang akan disebut PLN dalam penelitian ini . PLN merupakan Perusahaan Listrik negara yang bertanggung jawab terhadap masalah pembangkit, transmisi, dan distribusi listrik untuk seluruh wilayah yang ada di Negara Kesatuan Republik Indonesia ini. Indonesia memiliki lebih dari 13.000 Pulau yang dipisahkan oleh lautan. Hal ini merupakan sebuah tantangan tersendiri bagi PLN untuk dapat memberikan pelayanan maksimal guna memenuhi kebutuhan listrik masyarakat hingga menjangkau wilayah wilayah pelosok.

Sebagai satu-satunya perusahaan yang mensuplai listrik untuk seluruh nusantara, PLN berkomitmen untuk senantiasa meningkatkan kualitas layanannya. Visi PLN adalah untuk menjadi Perusahaan berkelas dunia (*World Class Service*) yang Bertumbuh Kembang, Unggul, dan Terpercaya dengan Bertumpu pada Potensi Insani. Dengan slogan *Electricity for a better life* PLN berkomitmen untuk terus melakukan *continuous improvement* dalam membenahi masalah masalah kelistrikan yang ada di Indonesia baik dari aspek pembangkit, transmisi, dan distribusinya. Diharapkan seluruh wilayah di Indonesia dapat menikmati listrik dengan maksimal tanpa ada pemadaman bergilir dan masalah lainnya.

Untuk memenuhi kebutuhan akan kelistrikan di seluruh Indonesia, PLN memiliki begitu banyak unit unit pendukung di seluruh wilayah Indonesia. Salah satu unit yang sangat penting

adalah PLN Disjaya karena terletak di Ibu Kota dan kantor operasionalnya sangat dekat dengan Ring 1 (Istana Presiden Republik Indonesia), maka dari itu keberhasilan kinerja PLN Disjaya menjadi barometer bagi unit unit PLN di wilayah lain.

PLN Disjaya hingga saat ini melayani 17 wilayah dengan 4 juta pelanggan yang beromset kurang lebih 24 Triliun setiap tahunnya terus memberikan layanan yang terbaiknya bagi pelanggan. Sistem jaringan terus terintegrasi dan pasokan untuk warga Jakarta dijamin aman bahkan berlimpah, seperti diungkapkan Leo M Basuki, Manajer Niaga dan Pelayanan Pelanggan PLN Disjaya saat menjadi pembicara di acara *Business Update* Kelistrikan Jakarta dengan tema Membangun Budaya Anti Korupsi dalam Menangkap Peluang Program 35.000 MW, di Balai Kartini Jakarta, (4/10/2016). (Sumber : <http://geoenergi.co.id/2016/10/business-update-kelistrikan-jakarta>).

A.1.1 Sejarah PLN DISJAYA

Berdasarkan informasi dari *Deputy Manager* Bidang Komunikasi, Hukum, dan Administrasi, Sejarah berdirinya PT.PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya diawali pada tahun 1897, yaitu dengan mulai digarapnya bidang listrik oleh salah satu perusahaan Belanda (NV NIGM), yang ditandai dengan pendirian Pusat Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) yang berlokasi di Gambir.

Sejalan dengan pasang surutnya sejarah perjuangan bangsa, maka pada masa pemerintahan Jepang NV NIGM (Belanda) diambil alih oleh pemerintah Jepang dan dialihkan ke Perusahaan Djawa Denki Jogyosha Djakarta Shisha. Dengan berakhirnya kekuasaan Jepang pada 17 Agustus 1945, maka dibentuklah Djawatan Listrik dan Gas Tjabang Djakarta yang selanjutnya dikembalikan lagi kepada pemilik asal (NV NIGM) pada tahun 1947 dan namanya berubah menjadi NV OGEM . Kemudian dengan berakhirnya masa konsensi NV OGEM Cabang Jakarta yang selanjutnya diikuti oleh nasionalisasi oleh Keputusan Menteri PU dan Tenaga Kerja No. U 16/9/I Tanggal 30 Desember 1953, maka pada tanggal 01 Januari 1954 dilakukan serah terima dan pengelolaannya diserahkan ke Perusahaan Listrik Jakarta dengan wilayah kerjanya adalah meliputi Jakarta Raya, Ranting Kebayoran, dan Tangerang. Seiring berjalannya waktu maka perubahanpun terus bergulir sesuai kronologi berikut :

1. Berdasarkan UU No.19 Tahun 1960 dan PP No 67 Tahun 1961, dibentuk Badan Pimpinan Umum Listrik Negara (BPU PLN) Khusus untuk wilayah Jakarta dengan nama Perusahaan Listrik Negara Eksploitasi XII.
2. Berdasarkan SK.Direksi BPU PLN No.Kpts/030/DIRPLN/62 tanggal 21 Desember 1962, Wilayah kerja PLN Eksploitasi XII dibagi menjadi 7 buah Distrik dengan kelas yang berbeda beda.
3. Pada tahun 1965 terjadi perubahan tanggung jawab, dimana PLN Eksploitasi XII meliputi Cabang Gambir, Cempaka Putih, Jakarta Kota, Kebayoran, Jatinegara, dan Cawang, Tangerang dan Tanjung Priok pada 1970.
4. Berdasarkan PP No.18 Tahun 1972, Status Perusahaan Listrik Negara dirubah menjadi Perusahaan Umum Listrik Negara
5. Berdasarkan Peraturan Menteri PUTL No.01/Prt/1973 Tanggal 23 Maret 1973, PLN Eksploitasi XII diubah menjadi Perum Listrik Negara Distribusi IV yang meliputi Cabang Gambir, Kota, Kebayoran, Jatinegara, Tanjung Priok, Tangerang, dan Bengkel Karet.
6. Berdasarkan SK.Menteri PUTL No.45/Kpts/1976 Tanggal 8 Agustus 1976 Nama PLN Distribusi IV dirubah menjadi PLN Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang (Sesuai SE Direksi PLN No.025/PST/1976 tanggal 17 April 1976)
7. Berdasarkan penjelasan dan pengumuman pemerintah tentang pembentukan kabinet pembangunan III pada tanggal 29 Maret 1978, PLN yang semula bernaung di bawah departemen PUTL dialihkan menjadi di bawah naungan Departemen Pertambangan dan Energi.
8. Pada kurun waktu 1984 s.d. 1988 terjadi beberapa penambahan unit kerja, sehingga PLN Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang memiliki tujuh cabang sebagai unsur pelaksana, satu unit pengatur distribusi dan satu bengkel pemeliharaan kelistrikan. Dua yang disebut terakhir adalah sebagai unsur penunjang.
9. Berdasarkan PP No.23 Tahun 1994 Tanggal 16 Juni 1994, PLN yang dulunya dikenal sebagai PERUM berubah statusnya menjadi PERSERO, sehingga namanya berubah menjadi PT.PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang,

10. Berdasarkan *White Paper* Mentamben Agustus 1998, maka pemerintah meluncurkan kebijakan Restrukturisasi Sektor Ketenagalistrikan sesuai keputusan Menko WASPAN No.39/KEP/MK.WASPAN/9/1998 Serta kebijakan PT.PLN (Persero) Kantor Pusat, maka PT.PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang diarahkan kepada *Strategic Bussiness Unit / Investment Centre*.
11. Sehubungan dengan butir No.10 di atas, maka Direksi PLN mengeluarkan SK. No.161.K/010/DIR/2000 Tanggal 05 September 2000 tentang Organisasi PT.PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang.
12. Selanjutnya berdasarkan keputusan Direksi PT.PLN (Persero) No.010.K/010/DIR/2003 Tanggal 16 Januari 2003
13. Berdasarkan keputusan Direksi PT.PLN (Persero) No.260.K/DIR/ 2012 Ditetapkan organisasi PT.PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang.
14. Dalam rangka meningkatkan kinerja dan pelayanan kepada pelanggan serta mengantisipasi perkembangan kelistrikan di Wilayah kerja DKI Jakarta dan Tangerang , maka dibentuklah dua organisasi distribusi baru, dimana untuk menangani kelistrikan tanggerang dan banten, dibentuklah PT.PLN (Persero) Distribusi Banten dan untuk menangani cakupan wilayah kelistrikan DKI Jakarta melalui peraturan Direksi Nomor 0078.P/DIR/2015, PT.PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang sejak Januari 2016 resmi berubah nama menjadi PT.PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya.

A.1.2 Sekilas Wilayah Usaha PLN Disjaya

Berdasarkan informasi dari *Deputy Manager* Bidang komunikasi , Hukum, dan Administrasi, Wilayah usaha PLN Disjaya dibagi menjadi beberapa area yakni :

1. PT.PLN (Persero) Area Pengatur Distribusi Jakarta / APD Jakarta
2. PT.PLN (Persero) Area Menteng
3. PT.PLN (Persero) Area Bandengan
4. PT.PLN (Persero) Area Pondok Kopi
5. PT.PLN (Persero) Area Jatinegara
6. PT.PLN (Persero) Area kebon Jeruk
7. PT.PLN (Persero) Area Marunda

8. PT.PLN (Persero) Area Ciracas
9. PT.PLN (Persero) Area Ciputat
10. PT.PLN (Persero) Area Cengkareng
11. PT.PLN (Persero) Area Bintaro
12. PT.PLN (Persero) Area Lenteng Agung
13. PT.PLN (Persero) Area Pondok Gede
14. PT.PLN (Persero) Area Bulungan
15. PT.PLN (Persero) Area Kramat jati
16. PT.PLN (Persero) Area Kebon Jeruk
17. PT.PLN (Persero) Area Tanjung Priok

Seluruh wilayah usaha itu berada dalam komando PLN Disjaya atau umum disebut Kantor Disjaya (KD) oleh internal PLN Disjaya, yang beralamat di Jalan Mohammad Ikhwan Ridwan Rais No.1, Jakarta Pusat 10110. Penelitian ini mengambil sampel secara *purposive* kepada karyawan *millennial* yang berkantor di kantor Disjaya, dalam hal ini termasuk Area Menteng dan APD Jakarta, karena kedua wilayah usaha milik PLN Disjaya tersebut menjalankan kegiatan operasional juga di Kantor Disjaya (Berada dalam satu wilayah kantor yang sama).

A.1.3 Visi, Misi, Tugas dan Fungsi Perusahaan

1. Visi

Diakui sebagai perusahaan yang bertumbuh kembang, unggul, terpercaya dengan bertumpu pada potensi Insani.

2. Misi perusahaan:

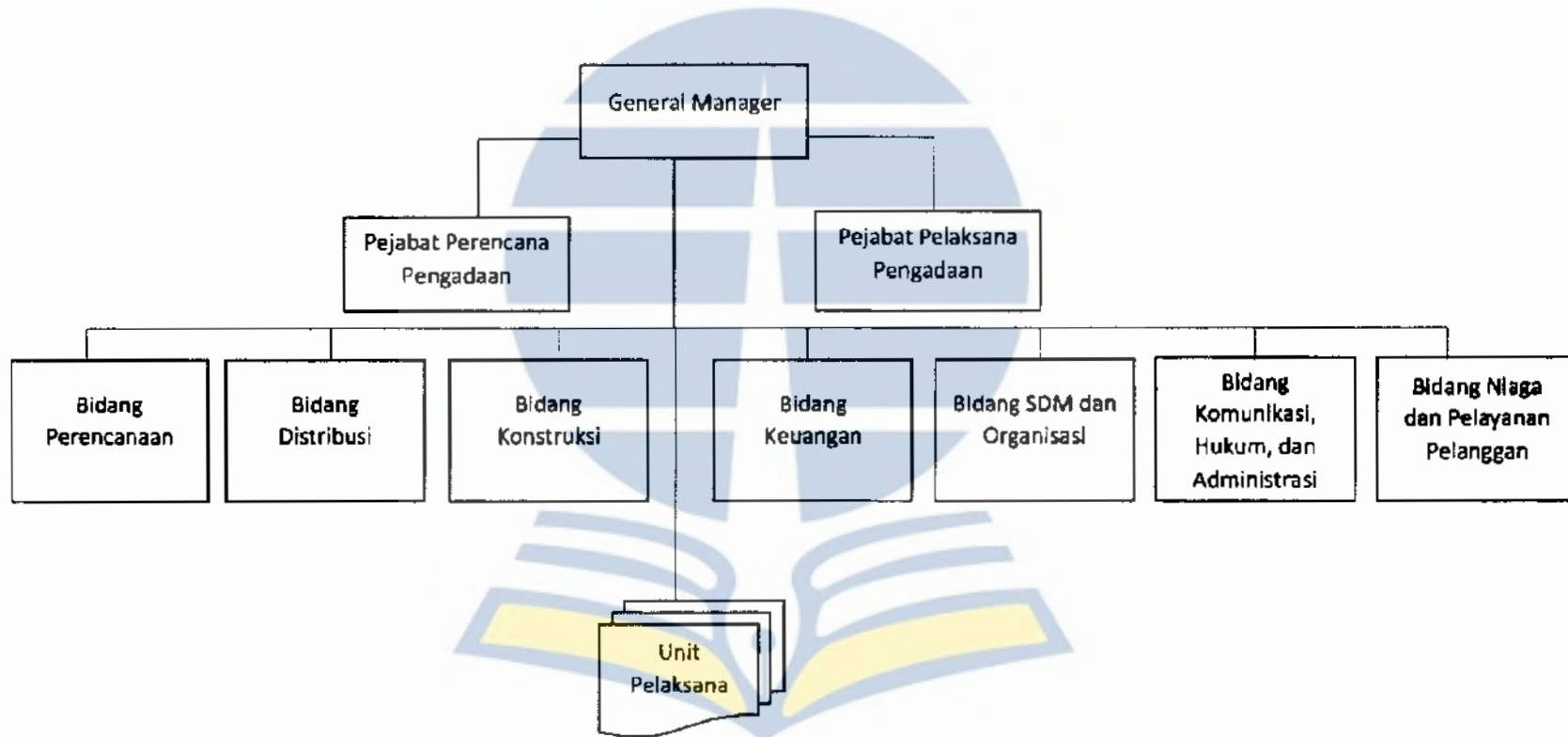
- Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan, dan pemegang saham.
- Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi
- Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan

3. Tata Nilai Perusahaan

Motto: Listrik Untuk kehidupan yang lebih baik (*Electricity for a better*

A.1.4 Struktur Organisasi PLN Disjaya

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PLN Disjaya



Berdasarkan Keputusan Direksi PT.PLN (Persero), Nomor 0026.K/DIR/ 2015, Tanggal 23 Februari 2015

A.2 Generasi Millenial

Generasi merupakan kelompok dengan tahun kelahiran, usia, lokasi dan peristiwa kehidupan yang hampir sama. Individu pada generasi yang sama mengalami sejarah, perekonomian, dan pengalaman-pengalaman sosial yang sama, mereka juga cenderung memiliki nilai kerja, sikap, dan perilaku yang sama juga. (Smola and Sutton, 2002; Zemke et al., 2000; Angeline, 2011 dalam Harber, 2011). Penelitian ini berfokus pada generasi *Millenial*, bagaimana meningkatkan *engagement level* mereka melalui *situasional leadership*, *corporate culture*, dan *job demand control*.

Millenial adalah masyarakat yang lahir setelah tahun 1980. Ada versi yang menyebutkan antara tahun 1981 s.d.1997 (Cran, 2014). Namun ada yang mengatakan dari tahun 1980 s.d. 2001 (Anantatmula, 2012). Generasi ini juga biasa disebut dengan istilah generasi internet (atau *dot.com*), *echo boomers*, *millenials* dan *nexters* (Harber, 2011). Generasi ini yang masa kecilnya penuh dengan segala macam kegiatan, sehingga mereka menjadi sangat bosan di tempat kerja yang tidak menantang, tidak *multitasking*, atau tidak menghargai kontribusi mereka. Pandangan *Millenial* dibentuk oleh segala tren atau kejadian semasa hidup mereka, yaitu sebagai berikut:

- Teknologi semenjak mereka lahir
- Acara realitas di TV
- Perceraian para *Baby Boomers*
- Ruang kelas yang multikultural
- Kreativitas yang diajarkan di sekolah
- Orangtua mengajarkan mereka untuk berani berbicara
- Mereka sudah dihargai kalau hadir
- Jejaring sosial (MSN, Facebook, Myspace, dll)

Dalam kehidupannya, *Millenial* melihat tingkat kekerasan meningkat dan terorisme global, maka sikap mereka adalah hidup itu berharga. *Millenial* secara umum sangat demonstratif dan mencintai teman-teman mereka. (Harber, 2011). Dalam pekerjaan, generasi *Millenial* rata rata akan berganti pekerjaan sampai dua puluh kali semasa hidup mereka, dibandingkan dengan para tradisionalis yang bekerja pada pemberi kerja yang sama sampai mereka pensiun. *Millenial* tidak setia kepada perusahaan, sebaliknya mereka setia kepada teman-teman mereka. Apabila mereka merasa bos atau rekan kerja mereka seperti teman mereka, maka mereka akan tetap tinggal di

perusahaan. Apabila mereka tidak menyukai atasan mereka maka mereka akan berhenti tanpa berpikir. Menurut Harber, 2011 *Millenial* memiliki karakteristik sebagai berikut:

1) Percaya diri (*Confident*).

Dibesarkan oleh orang tua yang percaya akan pentingnya kepercayaan diri, secara karakter mereka menganggap diri mereka siap untuk mengatasi tantangan. Para manajer yang memegang pemahaman “membayar hak Anda” dan rekan kerja yang tidak berpikir bahwa suatu pendapat tidak layak didengarkan kecuali dari seseorang yang berpengalaman bertahun-tahun akan menganggap sikap bisa melakukan apapun (*can-do attitude*) dari generasi ini meresahkan dan mengganggu mereka.

2) Penuh harapan (*Hopeful*).

Mereka dideskripsikan sebagai generasi yang optimis namun praktis. Mereka percaya akan masa depan dan peran mereka didalamnya. Mereka mengharapkan lingkungan kerja yang menantang, kolaboratif, kreatif, menyenangkan, dan menguntungkan secara finansial.

3) Berorientasi pada tujuan dan prestasi (*Goal And Achievement Oriented*).

Banyak millenial yang tiba di perusahaan pada hari pertama kerja dengan tujuan pribadinya. Mereka memiliki semangat yang tinggi dan sangat menyukai inovasi.

4) Memikirkan kepentingan banyak orang (*Civic-Minded*).

Mereka diajarkan untuk memikirkan kepentingan bersama. Mereka memiliki tingkat sukarelawan yang tinggi, dan berharap perusahaan tempat mereka bekerja untuk berkontribusi dalam masyarakat/lingkungan dan beroperasi dengan cara yang dapat menciptakan lingkungan berkelanjutan. Dalam bekerja mereka tipikal yang sangat bergantung pada tim.

5) Inklusif (*Inclusive*).

Generasi ini terbiasa terorganisir di dalam tim dan memastikan tidak ada satu pun dalam kelompok yang tertinggal. Mereka berharap mendapatkan nafkah di lingkungan kerja yang adil untuk semua, dimana perbedaan (*diversity*) sudah merupakan norma – mereka akan menggunakan kekuatan kolektif mereka jika mereka merasa ada orang yang diperlakukan secara tidak adil.

- 6) Selalu bertanya “WHY??”, dimana mereka memiliki keingintahuan yang besar dan menerima informasi dengan jelas, ringkas dan transparan.

Karakteristik *Millenial* antara lain mudah mengekspresikan pendapat, lebih menuntut dibanding generasi sebelumnya, memiliki toleransi kebosanan yang rendah, menyukai tantangan dan tanggung jawab, mandiri, menginginkan pengakuan, dan pemberian umpan balik secara konstan. Keinginan *Millenial* dalam mengekspresikan pendapat didukung oleh kemampuan mereka berinteraksi dan bekerja sama dengan orang lain. Generasi ini menganggap kecepatan dan kepraktisan sebagai bagian dari gaya hidup. Hal ini mungkin didasari oleh perkembangan teknologi yang memfasilitasi kemudahan dan kepraktisan dalam berbagai aspek kehidupan (Anantatmula, 2012).

Ditinjau dari segi loyalitas, *Millenial* di Asia setia terhadap organisasi apabila kebutuhan mereka terpenuhi (James, Bibb, dan Walker, 2008 dalam Harber, 2011). Pada saat pertama kali bekerja, *Millenial* memang tidak memiliki ekspektasi telah memilih pekerjaan yang tepat. Namun, pada pekerjaan yang kedua generasi *Millenial* cenderung ingin bertahan lebih lama apabila ekspektasi mereka dipenuhi oleh organisasi. Selain itu, karakteristik *Millenial* yang lainnya adalah mementingkan *work life balance*. Mengenai *work life balance* menunjukkan *Millenial* menginginkan perencanaan waktu kerja yang fleksibel, kebijakan kehamilan, dan kebijakan untuk karyawan yang meninggalkan organisasi sebagai prioritas dari *work life balance* (Cran, 2014).

Millenial memilih waktu kerja senin-jumat, *job sharing*, dan jadwal kerja yang fleksibel. Sedangkan untuk kebijakan kehamilan, mereka merasa organisasi perlu memberikan kompensasi atas kebutuhan pra dan pasca kehamilan, membayar *maternity leave*, dan membayar *parental leave*. *Millenial* menginginkan perusahaan mengizinkan mereka meninggalkan organisasi untuk alasan rumah tangga/ keluarga, *social leave*, dan ibadah (Harber, 2011) :

Tabel 4.1 Perbedaan Karakteristik Generasi X dan Millenial :

	Generasi X	Generasi Y
Kelahiran	1965-1981	1982-1993
Nilai & Karakter	Skeptis, formal, seimbang, pragmatis, adaptif, loyal dan independen.	Realistis, percaya diri, motivasi berprestasi, Keberagaman, kompetitif dan mencari perhatian.
Tujuan Karir	Membangun satu karir	Membangun beberapa karir.
Gaya Manajemen	Individual / sesuai keinginan sendiri.	Kolaboratif dan tim
Etika Bekerja	Masih berorientasi dengan hasil namun kurang dalam hal pengembangan dan kreativitas. Independen, fokus dan lebih tahan terhadap tekanan kerja.	Orientasi pada hasil. Kolaboratif dan mencari pekerjaan yang lebih bermakna / bernilai bagi dirinya. Fleksibel, sedikit rentan terhadap tekanan kerja.

Sumber : Harber, 2011

B. Demografi Responden

Responden Penelitian ini adalah Karyawan *Millenial* PLN Disjaya, yaitu mereka yang terlahir mulai dari tahun 1980 s.d. 2001, atau pada tahun 2018 ini mereka berusia minimal 18 tahun dan maksimal 38 tahun. *Millenial* PLN Disjaya yang dimaksud adalah mereka yang berkantor di area Kantor Disjaya. Pembatasan area gedung kantor ini menjadi penting, mengingat PLN Disjaya memiliki 17 Unit pelaksana yang tersebar di seluruh wilayah Jakarta, dan penulis memiliki keterbatasan dalam menjangkau seluruh unit untuk melaksanakan penelitian ini.

Kuisisioner diakses oleh 195 orang responden. Dari Jumlah responden yang terkumpul, dilakukan pemeriksaan terhadap kemungkinan data yang duplikat atau terdapat responden yang kemungkinan besar menjawab tanpa membaca setiap pertanyaan pada kuisisioner, serta eliminasi terhadap data *outlier*. Dari hasil pemeriksaan terdapat 160 data valid yang diolah dalam analisis ini, lebih banyak dari jumlah minimum sampel yang diperlukan berdasarkan rumus slovin yang telah dijelaskan pada tabel 3.8.

Berikut adalah data responden penelitian ini:

Tabel 4.2 Tabel Rangkuman Demografi Millenial PLN Disjaya Area Kantor Pusat

Karakteristik	N = 160	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki- laki	103	64.40%
	Perempuan	57	35.60%
Usia	19 tahun	3	1,9%
	20 tahun	8	5,0%
	21 tahun	8	5,0%
	22 tahun	12	7,5%
	23 tahun	11	6,9%
	24 tahun	19	11,9%
	25 Tahun	20	12,5%
	26 Tahun	11	6,9%
	27 Tahun	9	5,6%
	28 Tahun	13	8,1%
	29 Tahun	4	2,5%
	30 Tahun	15	9,4%
	31 tahun	3	1,9%
	32 Tahun	3	1,9%
	34 Tahun	1	0,6%
	35 tahun	7	4,4%
	36 tahun	1	0,6%
	37 Tahun	6	3,8%
	38 tahun	1	0,6%
Tingkat Pendidikan	SLTA / Sederajat	45	28,1%
	Diploma / Sederajat	43	26,9%
	Strata 1 (S1)	70	43,8%
	Strata 2 (S2)	2	1,3%
Level Jabatan	Staff	131	81,9%
	Assistant Supervisor	1	0,6%
	Supervisor	20	12,5%
	Assistant Manager	8	5,0%

Sumber : Olahan Data Primer Oleh Penulis dengan SPSS 22

Tabel 4.2 Tabel Rangkuman Demografi *Millenial* PLN Disjaya Area Kantor Pusat (Lanjutan...)

Karakteristik	N = 160	Frekuensi	Persentase
Lama Bekerja	1 Tahun	43	26,9%
	2 Tahun	46	28,7%
	3 Tahun	14	8,8%
	4 Tahun	4	2,5%
	5 Tahun	12	7,5%
	6 Tahun	5	3,1%
	7 Tahun	11	6,9%
	8 Tahun	4	2,5%
	9 Tahun	9	5,6%
	10 Tahun	7	4,4%
	11 Tahun	2	1,3%
	12 Tahun	2	1,3%
	14 Tahun	1	0,6%
Bidang Kerja	Perencanaan	23	14,4%
	Distribusi	51	31,9%
	Konstruksi	7	4,4%
	Keuangan	14	8,8%
	SDM dan Organisasi	11	6,9%
	Komunikasi, Hukum, dan Organisasi	23	14,4%
	Niaga dan Pelayanan Pelanggan	31	19,4%
Unit Kerja	Kantor Disjaya	90	56,3%
	APD Jakarta	30	18,8%
	Area Menteng	40	25,0%

Sumber : Olahan Data Primer Oleh Penulis dengan SPSS 22

C. Analisis Data

Bagian berikut akan menjelaskan keseluruhan proses analisis data berdasarkan metode penelitian yang diusung pada Bab Metodologi. Untuk membantu proses analisis, penelitian ini menggunakan aplikasi Smart PLS3.

C.1 Membangun *Path Diagram*

Pada tahap awal analisis model, pertama-tama perlu dibangun *path diagram* terlebih dahulu (Latan danGhozali, 2015). *Path diagram* merepresentasikan model penelitian yang dibahas pada bab landasan teori (silahkan merujuk pada Gambar 2.5) dan

indikator penelitian yang dibahas pada bab metodologi penelitian (silahkan merujuk pada Table 3.1 sampai dengan Tabel 3.4).

Adapun *path diagram* yang dibangun sesuai model penelitian yang diusung pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 4.12 di bawah ini. Terdapat 4 laten variabel yang akan diukur, diantaranya: *Situasional Leadership*, *Corporate Culture*, *Job Demand Control*, dan *Employee Engagement*. Masing-masing laten variabel tersebut dijelaskan oleh variabel manifes (indikator).

Persamaan Umum Regresi Linear Berganda pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y2 = \alpha_2 + b_1Y1 + b_2X1 + b_3X2 + e1$$

$$Y1 = \alpha_1 + b_4X1 + b_5X2 + e2$$

Keterangan:

$Y2$ = *Employee Engagement*

$Y1$ = *Job Demand-Control*

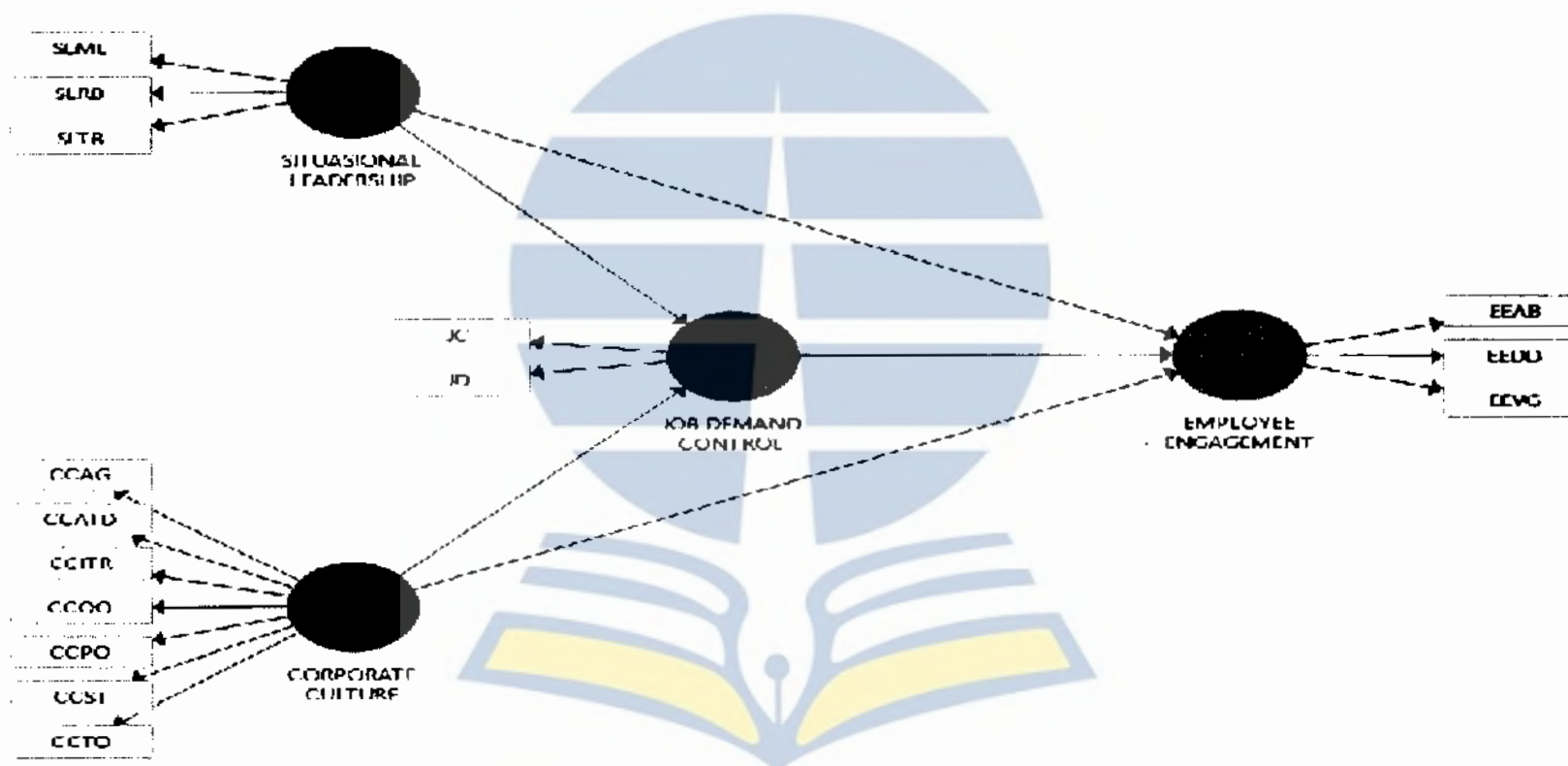
$X1$ = *Situasional Leadership*

$X2$ = *Corporate Culture*

α = Koefisien Alpha

b = Koefisien beta

e = koefisien data error

Gambar 4.2 *Path Diagram Penelitian*

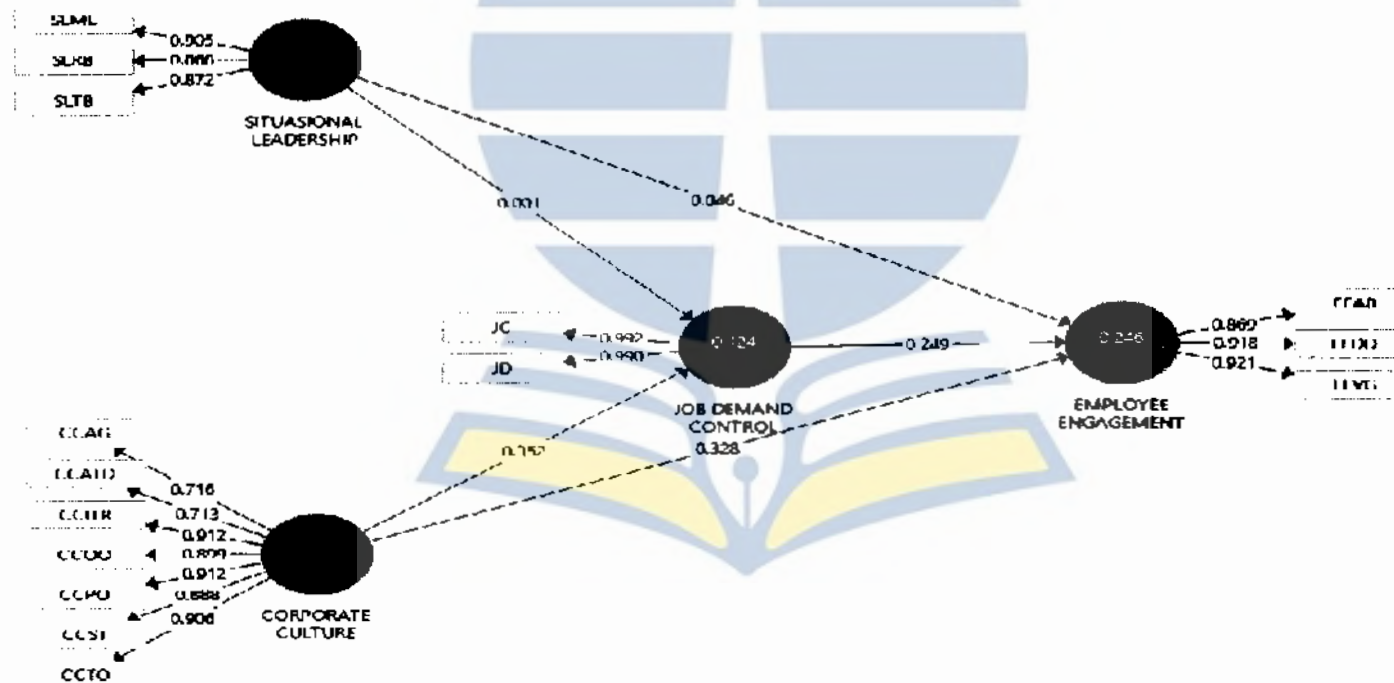
Sumber: Path Diagram yang dibuat oleh Penulis dengan SmartPLS3

C.2 Evaluasi *Outer Model* (Model Pengukuran)

C.2.1 *Standardized Loading Factor* (SLF) .

Evaluasi ini menunjukkan validitas sebuah indikator. Semakin tinggi nilai sebuah indikator maka semakin tinggi validitas dari indikator tersebut . Nilai *Loading Faktor* ideal $\geq 0,70$, namun jika model penelitian masih dalam tahap pengembangan $\geq 0,50$ (Latan dan Ghozali, 2015).

Gambar 4.3 Nilai *Loading Factor*



Sumber: Olahan Data Primer Oleh Penulis Dengan SmartPLS3

Tabel 4.3 Nilai Loading Factor

Variabel Laten	Indikator	Loading Factor PLS	Keterangan
<i>Situasional Leadership</i>	SLTB	0,872	Valid
	SLRB	0.868	Valid
	SLML	0.905	Valid
<i>Corporate Culture</i>	CCITR	0.912	Valid
	CCATD	0.713	Valid
	CCOO	0.899	Valid
	CCPO	0.912	Valid
	CCTO	0.906	Valid
	CCAG	0.716	Valid
	CCST	0.888	Valid
<i>Job Demand Control</i>	JD	0.990	Valid
	JC	0.992	Valid
<i>Employee Engagement</i>	EEVG01	0.921	Valid
	EEDD	0.918	Valid
	EEAB	0.869	Valid

Sumber: Olahan Data Primer Oleh Penulis Dengan SmartPLS3

Berdasarkan pada analisis yang disajikan pada tabel 4.9 dapat disimpulkan bahwa nilai *loading factor* dari masing masing konstruk valid.

C.2.2 Convergent Validity (Validitas Konvergen)

Validitas konvergen mempunyai makna bahwa seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut. Perwakilan tersebut dapat didemonstrasikan melalui unidimensionalitas yang dapat diekspresikan dengan menggunakan nilai rata-rata varian yang diekstraksi (*Average Variance Extracted* / AVE). Nilai AVE setidaknya – tidak nya sebesar 0,5.

Nilai ini menggambarkan validitas konvergen yang memadai yang mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator – indikatornya dalam rata-rata.

Tabel di bawah ini menunjukan nilai AVE dari masing masing Variabel :

Tabel 4.4 Nilai AVE (*Average Variance Extract*)

<i>Variabel</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Keterangan
<i>Corporate Culture</i>	0.729	Validitas Konvergen Memadai
<i>Employee Engagement</i>	0.816	Validitas Konvergen Memadai
<i>Job Demand Control</i>	0.982	Validitas Konvergen Memadai
<i>Situasional Leadership</i>	0.778	Validitas Konvergen Memadai

Sumber: Olahan Data Primer Oleh Penulis Dengan SmartPLS3

C.2.3 Discriminant Validity (Validitas Diskriminan)

Discriminant validity (Validitas diskriminan) digunakan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing konstruk atau variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Menurut Latan dan Ghozali (2012), sebuah model memiliki *discriminant validity* yang baik apabila nilai korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya (*Metode Crossloading*) Jika suatu indikator mempunyai

korelasi yang lebih tinggi dengan variabel laten lainnya daripada dengan variabel latennya sendiri maka kecocokan model harus dipertimbangkan ulang.

Tabel 4.5 Nilai *Discriminant Validity* Dengan *Cross Loading*

VARIABEL	CORPORATE CULTURE	EMPLOYEE ENGAGEMENT	JOB DEMAND CONTROL	SITUASIONAL LEADERSHIP
CCAG	0.716	0.465	0.353	0.352
CCATD	0.713	0.457	0.349	0.369
CCITR	0.912	0.306	0.261	0.366
CCOO	0.899	0.321	0.262	0.372
CCPO	0.912	0.328	0.286	0.352
CCST	0.888	0.285	0.244	0.393
CCTO	0.906	0.299	0.251	0.367
EEAB	0.405	0.869	0.307	0.291
EEDD	0.341	0.918	0.387	0.101
EEVG	0.432	0.921	0.316	0.221
JC	0.355	0.387	0.992	0.148
JD	0.343	0.348	0.990	0.16
SLML	0.443	0.232	0.184	0.905
SLRB	0.356	0.165	0.074	0.868
SLTB	0.342	0.193	0.128	0.872

Sumber: Olahan Data Primer Oleh Penulis Dengan SmartPLS3

Dari hasil estimasi *cross loading* pada Tabel 4.5, menunjukkan bahwa nilai korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik, dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator di blok lainnya. Sehingga Model dapat dikatakan sesuai.

Selain dengan melihat nilai *cross loading*, untuk mengevaluasi validitas diskriminan dapat dilihat dengan metode lain, yaitu dengan melihat akar kuadrat dari *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk atau variabel laten. Model memiliki validitas diskriminan yang lebih baik apabila akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk lebih besar dari korelasi antara dua konstruk di dalam model. Menurut Latan dan Ghazali (2015), AVE yang baik disyaratkan memiliki nilai lebih besar dari 0,50. Akar kuadrat AVE dihitung secara manual terlebih dahulu sebelum dilakukan perbandingan. Dalam penelitian ini, nilai AVE dan akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk disajikan pada Tabel di bawah ini.

Tabel 4.6 Nilai AVE dan Akar Kuadrat AVE

<i>Variabel</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	<i>Akar Kuadrat AVE</i>
<i>Corporate Culture</i>	0.729	0.854
<i>Employee Engagement</i>	0.816	0.903
<i>Job Demand Control</i>	0.982	0.991
<i>Situasional Leadership</i>	0.778	0.882

Sumber: Olahan Data Primer Oleh Penulis Dengan SmartPLS3

Nilai AVE dan akar kuadrat AVE yang lebih besar dari 0,50 pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa model memiliki validitas diskriminan yang baik. Untuk lebih meyakinkan lagi, terkait discriminat validity dapat juga dilihat dengan membandingkan antara nilai akar kuadrat AVE u masing-masing konstruk dengan korelasi antara dua konstruk di dalam model. Jika nilai akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk lebih besar dari korelasi antara dua konstruk di dalam model maka validitas diskrimannya sudah sesuai. Detailnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.7 Perbandingan Nilai Akar Kuadrat AVE dengan Nilai Korelasi
Antar Variabel Laten Lainnya**

	CORPORATE CULTURE	EMPLOYEE ENGAGEMENT	JOB DEMAND CONTROL	SITUASIONAL LEADERSHIP
CORPORATE CULTURE	0.854			
EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.436	0.903		
JOB DEMAND CONTROL	0.352	0.372	0.991	
SITUASIONAL LEADERSHIP	0.438	0.228	0.155	0.882

Sumber: Olahan Data Primer Oleh Penulis Dengan SmartPLS3

Dari Tabel 4.7 diketahui bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk lebih besar daripada nilai korelasinya sehingga konstruk dalam model penelitian ini dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik.

C.2.4 Reliabilitas Konstruk

Evaluasi ini menunjukkan reliabilitas untuk setiap variabel laten. Nilainya harus > 0,70. Reliabilitas merupakan penerjemahan dari kata *reliability* yang mempunyai asal kata *rely* dan *ability*. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi disebut sebagai pengukuran yang reliabel (*reliable*).

Walaupun reliabilitas mempunyai berbagai nama lain seperti keterpercayaan, keterandalan, keajegan, kestabilan, konsistensi, dan sebagainya, namun ide pokok yang terkandung dalam konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya (Ghozali 2014).

Mengenai makna dari nilai validitas dan reliabilitas, silakan mengacu kepada tabel di bawah ini :

Tabel 4.8 Acuan Nilai Cronbach's Alpha

Nilai Cronbach's Alpha	Tingkat Keandalan
0.0 - 0.20	Kurang Andal
>0.20 – 0.40	Agak Andal
>0.40 – 0.60	Cukup Andal
>0.60 – 0.80	Andal
>0.80 – 1.00	Sangat Andal

Sumber : Malhotra (2010)

Mengacu kepada tabel di atas , demikianlah hasil analisis reliabilitas variabel penelitian:

Tabel 4.9 Nilai Reliabilitas Variabel Laten

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Keterangan
CORPORATE CULTURE	0.938	0.942	0.949	Reliabel
EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.887	0.888	0.930	Reliabel
JOB DEMAND CONTROL	0.982	0.986	0.991	Reliabel
SITUASIONAL LEADERSHIP	0.861	0.907	0.913	Reliabel

Sumber: Olahan Data Primer Oleh Penulis Dengan SmartPLS3

C.3 Evaluasi Inner Model (Model Struktural)

C.3.1 Nilai R^2 (Koefisien Determinasi)

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-Square* untuk setiap variabel laten dependen. Nilai koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk memprediksi besaran variabel eksogen mempengaruhi variabel endogen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada analisis regresi. Perubahan nilai R^2 dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel Eksogen tertentu terhadap variabel endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantif . berikut acuannya sebagaimana telah dijelaskan secara detail pada Bab Metodologi :

- a. Nilai R^2 sebesar 0,67 dikategorikan sebagai substansial
- b. Nilai R^2 sebesar 0,33 dikategorikan sebagai moderate
- c. Nilai R^2 sebesar 0,19 dikategorikan sebagai lemah
- d. Nilai R^2 sebesar $> 0,7$ dikategorikan sebagai kuat

Untuk data survei (data primer) yang bersifat *cross section*, nilai R^2 0, 2 s.d. 0,3 dikatakan cukup baik.

Tabel 4.10 Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted	Keterangan
EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.246	0.232	Cukup baik
JOB DEMAND CONTROL	0.124	0.113	Lemah

Sumber: Olahan Data Primer Oleh Penulis Dengan SmartPLS3

Nilai R^2 Pada tabel di atas menunjukkan:

1. Variabel Endogen *Employee Engagement* diprediksi oleh variabel *Corporate culture* dan *Job demand control* sebesar 24,6%. Selebihnya 75,4 % diprediksi oleh variabel di luar penelitian ini.
 - a. Variabel Endogen *Job Demand Control* dapat diprediksi oleh variabel *Corporate culture* dalam penelitian ini sebesar 12,4%. Lebihnya sebesar 87,6% diprediksi oleh variabel di luar penelitian ini.

C.3.2 Nilai Q^2 (Relevansi Prediksi)

Nilai Q^2 berguna untuk validasi kemampuan prediksi model. Model ini hanya cocok dilakukan pada konstruk eksogen yang mempunyai indikator reflektif. Nilai relevansi prediksi jika > 0 menunjukkan konstruk laten eksogen baik sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi konstruk eksogennya. Uji ini dikenal dengan uji *Stone Geisser*.

Menurut Latan dan Ghazali (2015), nilai Q^2 dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai relevansi prediktif, sedangkan nilai Q^2 kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki

relevansi prediktif. Dalam model penelitian ini, konstruk atau variabel laten endogen memiliki nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 (nol) sehingga prediksi yang dilakukan oleh model dinilai telah relevan. Perhitungan nilai Q^2 dalam penelitian ini berdasarkan nilai R^2 dan dilakukan secara manual dengan menggunakan rumus : $Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$. Di mana $R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2$ adalah R^2 variabel eksogen dalam model persamaan.

Jadi : $Q^2 = 1 - (1 - R^2_{Employee\ Engagement}) (1 - R^2_{Job\ Demand\ Control})$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,246)(1 - 0,124)$$

$$Q^2 = 0,339$$

Nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 (nol) sehingga prediksi yang dilakukan oleh model dinilai telah relevan.

C.3.3 *Godness Of Fit (GoF)*

PLS memiliki beberapa fitur untuk mengukur Kesesuaian model atau model Fit atau yang biasanya disebut *Goodness Of Fit (Gof)* dalam CB-SEM. Beberapa di antaranya adalah SRMR, Chi-Square, dan NFI. *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* Hal tersebut didefinisikan sebagai perbedaan antara korelasi yang diamati dan model matriks korelasi tersirat. Dengan demikian, ini memungkinkan menilai rata-rata besar perbedaan antara korelasi yang diamati dan yang diharapkan sebagai ukuran mutlak kriteria (model) yang sesuai. Nilai kurang dari 0,10 atau 0,08 dianggap cocok. SRMR sebagai *goodness of fit measure* untuk PLS-SEM yang dapat digunakan untuk menghindari model misspesifikasi.

Salah satu langkah *fit* pertama yang diusulkan dalam literatur SEM adalah *indeks fit normed*, dengan menghitung nilai χ^2 dari model yang diusulkan dan membandingkannya dengan patokan yang berarti. Karena nilai χ^2 dari model yang diusulkan itu sendiri tidak memberikan informasi yang cukup untuk menilai kecocokan model, NFI menggunakan nilai χ^2 dari model nol, sebagai tolok ukur.

NFI kemudian didefinisikan sebagai 1 dikurangi nilai χ^2 dari model yang diusulkan, dibagi dengan nilai-nilai χ^2 dari model nol. Akibatnya, hasil NFI dalam nilai

antara 0 dan 1. Semakin dekat NFI ke 1, semakin baik. Nilai NFI di atas 0,9 biasanya menunjukkan kecocokan yang dapat diterima.

NFI mewakili ukuran kesesuaian bertahap. Dengan demikian, kerugian besar adalah bahwa ia tidak menghukum untuk kompleksitas model. Semakin banyak parameter dalam model, semakin besar (yaitu, lebih baik) hasil NFI. Karena alasan inilah ukuran ini tidak direkomendasikan, tetapi alternatif seperti indeks fit non-normed (NNFI) atau Tucker-Lewis index, yang menghukum nilai-nilai χ^2 dengan derajat kebebasan (df).

Chi square digunakan untuk menguji seberapa dekat kecocokan antara matrik kovarian sampel S dengan matrix kovarian model $\Sigma(\Theta)$. Uji statistiknya adalah : $X^2 = (n-1) F(S, \Sigma(\Theta))$. Nilai signifikansi yang besar diharapkan dari uji ini ($p \geq 0.05$). Ini menandakan bahwa hipotesis nol diterima dan matrix input yang diprediksi dengan sebenarnya tidak berbeda dengan secara statistik. Penelitian masa depan harus secara jelas menentukan bagaimana menentukan derajat kebebasan model komposit, model faktor umum, dan model campuran ketika menggunakan PLS.

(dicopy paste dari <https://www.smartpls.com/documentation/functionalities/model-fit>, diakses 3 Juni 2018, 08:05 WIB).

Tabel 4.11 Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.12	0.12
d ULS	1.742	1.742
d G1	8.575	8.575
d G2	8.074	8.074
Chi-Square	2,505.02	2,505.02
NFI	0.466	0.466

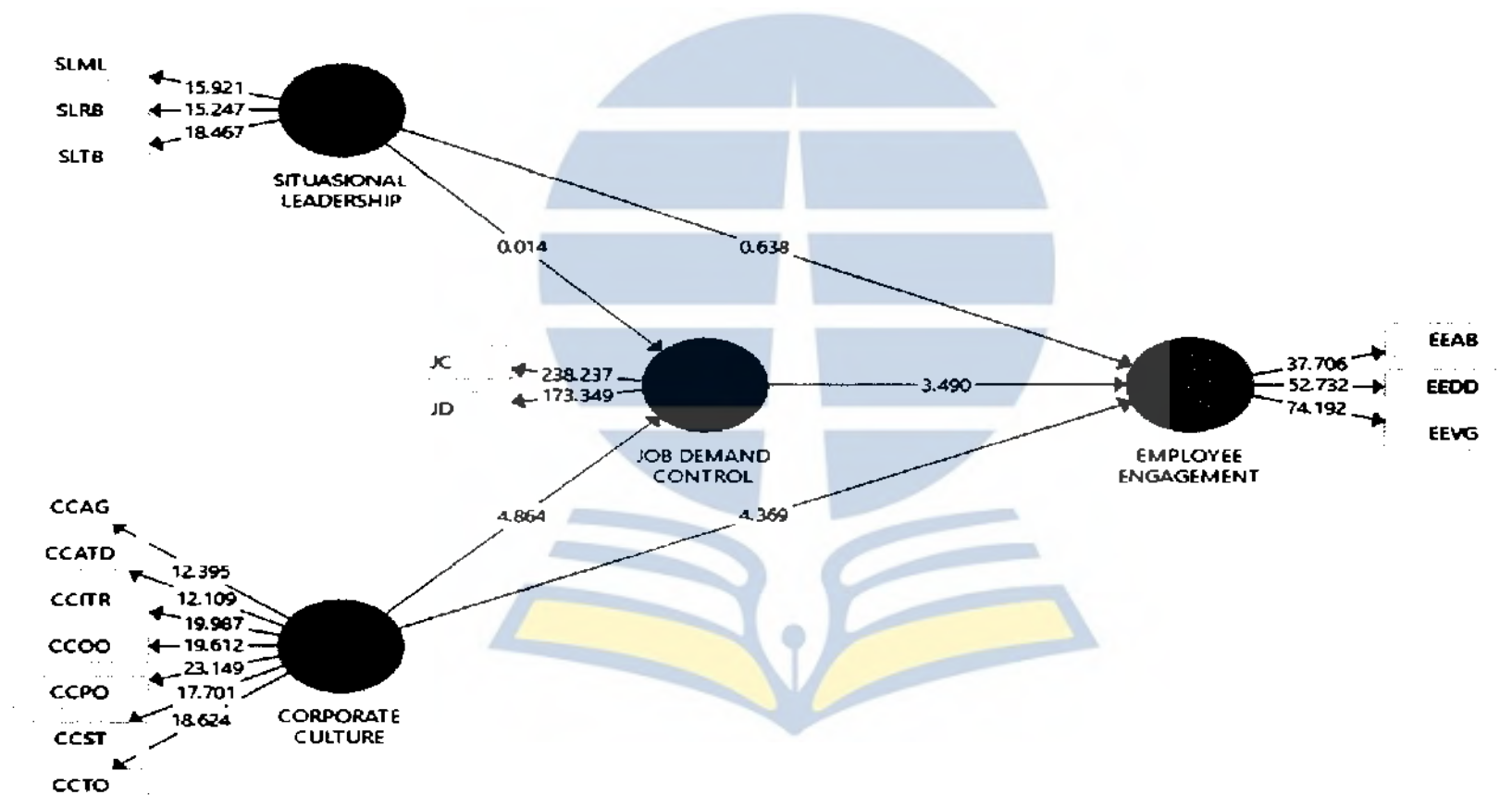
Sumber: Olahan Data Primer Oleh Penulis Dengan SmartPLS3

Berdasarkan dari Nilai SRMR 0,12, Nilai *Chi-Square* sebesar 2,505.02 yang ≥ 0.05 , Nilai NFI 0,4666 yang semakin mendekati 1, maka model dalam penelitian ini sudah sesuai atau memenuhi *Goodness of fit*.

C.3.4 Metode Bootstrapping

Metode *bootstrap* telah dikembangkan oleh Efron (1979) sebagai alat untuk membantu mengurangi ketidak andalan yang berhubungan dengan kesalahan penggunaan distribusi normal dan penggunaannya. Pada *bootstrap* dibuat *pseudo* data (data bayangan) menggunakan informasi dan sifat-sifat dari data asli, sehingga data bayangan memiliki karakteristik yang mirip dengan data asli . Pada metode *bootstrap* dilakukan pengambilan sampel dengan pengembalian dari sampel data (*resampling with replacement*). Gambar di bawah ini memuat data koefisien regresi setelah data diolah melalui metode *bootstrapping*.



Gambar 4.12 *Path Coefficients Bootstrapping Data*

Sumber: Olahan Data Primer Oleh Penulis Dengan SmartPLS3

C.3.5 Uji Hipotesis

Tabel 4.12 Uji Hipotesis

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
<i>Corporate Culture -> Employee Engagement</i>	0.328	0.335	0.075	4.369	0
<i>Corporate Control -> Job Demand Control</i>	0.352	0.352	0.072	4.864	0
<i>Job Demand Control -> Employee Engagement</i>	0.249	0.248	0.071	3.49	0.001
<i>Situasional Leadership -> Employee Engagement</i>	0.046	0.045	0.072	0.638	0.524
<i>Situasional Leadership -> Job Demand Control</i>	0.001	0.005	0.075	0.014	0.988

Sumber: Olahan Data Primer Oleh Penulis Dengan SmartPLS3

Hasil uji koefisien jalur menggunakan metode *bootstrapping* menunjukkan:

1. Uji Hipotesis H1: *Situasional Leadership* berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Job Demand-Control*

Analisis *bootstrap* pada koefisien jalur menunjukkan nilai *original sample* 0.001 dan T-statistik 0,014 < T-tabel (1,96) pada selang kepercayaan 95 persen dan *P Values* (0,988) > 0,05 . Hal ini menunjukkan bahwa *Situasional Leadership* secara langsung memiliki korelasi positif namun tidak signifikan terhadap *Job Demand Control*.

2. Uji Hipotesis H2: *Corporate Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Demand-Control*

Analisis *bootstrap* pada koefisien jalur menunjukkan nilai *Original sample* (0,352), T-statistik (4,864) > T-tabel (1,96) pada selang kepercayaan 95 persen dan *P Values* (0) < 0,05 . Hal ini menunjukkan bahwa *Corporate Culture* secara langsung memiliki korelasi positif dan pengaruh signifikan terhadap *Job Demand Control*.

3. Uji Hipotesis H3: *Situasional Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*

Analisis *bootstrap* pada koefisien jalur menunjukkan nilai *Original sample* (0,046), T-statistik (0,638) < T-tabel (1,96) pada selang kepercayaan 95 persen dan *P Values*

(0,524) > 0,05 . Hal ini menunjukkan bahwa *Situasional Leadership* secara langsung memiliki korelasi positif dan namun pengaruhnya **tidak signifikan**.

4. Uji Hipotesis H4: *Corporate Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*

Analisis *bootstrap* pada koefisien jalur menunjukkan nilai *Original sample* (0,328), T-statistik (4,369) > T-tabel (1,96) pada selang kepercayaan 95 persen dan *P Values* (0) < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *Corporate Culture* secara langsung memiliki korelasi positif dan pengaruh **signifikan** terhadap *Employee engagement*.

5. Uji Hipotesis H5 : *Job Demand-Control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*

Analisis *bootstrap* pada koefisien jalur menunjukkan nilai *Original sample* (0,249), T-statistik (3,490) > T-tabel (1,96) pada selang kepercayaan 95 persen dan *P Values* (0,001) < 0,05 . Hal ini menunjukkan bahwa *Job Demand Control* secara langsung memiliki korelasi positif dan pengaruh **signifikan** terhadap *Employee Engagement*.

Tabel 4.13 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

HIPOTESIS	DESKRIPSI	KETERANGAN
H1	<i>Situasional Leadership</i> berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap <i>Job Demand-Control</i>	Ditolak
H2	<i>Corporate Culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Job Demand-Control</i>	Diterima
H3	<i>Situasional Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>	Ditolak
H4	<i>Corporate Culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>	Diterima
H5	<i>Job Demand-Control</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i>	Diterima

Sumber: Olahan Data Primer Oleh Penulis Dengan SmartPLS3

C.3.6 F^2 (Efek *Cohen* / *Effect Size*)

Setelah dilakukan uji hipotesis, selanjutnya dilakukan analisis keeratan hubungan antara dua variabel yang dijelaskan oleh hipotesis tersebut. Keeratan hubungan antara dua variabel dapat dilihat berdasarkan nilai *estimates (path coefficient)* pada bagian *standardized regression weights*. Merujuk pada Latan dan Ghozali (2015) dijelaskan bahwa nilai korelasi yang berada pada range 0,10 sampai 0,30 diinterpretasikan sebagai *weak correlation*, nilai korelasi yang berada pada range 0,30 sampai 0,50 diinterpretasikan sebagai *moderate correlation*, serta nilai korelasi yang berada pada range lebih dari 0,50 diinterpretasikan sebagai *strong correlation*. Adapun keeratan hubungan antar variabel dapat dilihat pada Tabel 4.14

Tabel 4.14 Keeratan Hubungan Dua Variabel

	<i>PATH COEFFICIENTS</i>	KEERATAN HUBUNGAN
<i>Corporate Culture-> Employee Engagement</i>	0,104	<i>Weak Correlation</i>
<i>Corporate Culture -> Job Demand Control</i>	0,114	<i>Weak Correlation</i>
<i>Job Demand Control -> Employee Engagement</i>	0,072	<i>Not Significant</i>
<i>Situasional Leadership -> Employee Engagement</i>	0,002	<i>No Correlation</i>
<i>Situasional Leadership -> Job Demand Control</i>	0	<i>No Correlation</i>

Sumber: Olahan Data Primer Oleh Penulis Dengan SmartPLS3

C.3.7 Uji *Specific Indirect Effects* (Efek Mediasi Variabel Intervening)

Tabel 4.15 Efek Mediasi Variabel Intervening *Job Demand Control*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Corporate Culture -> Job Demand Control -> Employee Engagement</i>	0.088	0.088	0.034	2.615	0.009
<i>Situasional Leadership -> Job Demand Control -> Employee Engagement</i>	0	0.001	0.019	0.014	0.989

Sumber: (Hasil Olahan Data Primer Penulis)

1. Analisis *bootstrap* pada koefisien jalur *Corporate Culture -> Job Demand Control -> Employee Engagement* menunjukkan nilai *Original sample* (0,088), T-statistik (2,615) > T-tabel (1,96), pada selang kepercayaan 95 persen nilai P Values (0,009) < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *Job Demand Control* secara tidak langsung mempengaruhi *employee engagement* secara signifikan atau berperan sebagai mediasi bagi variabel *corporate culture* dalam mempengaruhi *employee engagement*.
2. Analisis *bootstrap* pada koefisien jalur *Situasional Leadership -> Job Demand Control -> Employee Engagement* menunjukkan nilai *Original sample* (0), T-statistik (0,014) < T-tabel (1,96), pada selang kepercayaan 95 persen nilai P Values (0,989) > 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *Job Demand Control* secara tidak langsung tidak mempengaruhi *employee engagement* secara signifikan atau tidak berperan sebagai mediasi bagi variabel *situasional leadership* dalam mempengaruhi *employee engagement*.

Hasil analisis di atas telah membuktikan bahwa variabel *job demand control* terbukti sebagai variabel yang memediasi secara signifikan variabel *corporate culture* terhadap variabel *employee engagement* secara parsial, namun tidak memediasi variabel *situasional leadership* terhadap *employee engagement*. Hasil ini menunjukkan bahwa *job demand control* berpengaruh secara positif dan Signifikan sebagai variabel

intervening bagi *employee engagement*, artinya tanpa *job demand control*, *employee engagement* tidak akan terjadi.

D.Diskusi

Karakteristik responden Millennial PLN Disjaya pada penelitian ini terdiri atas 64,4% responden laki-laki dan 35,60% responden perempuan. PLN, termasuk PLN Disjaya memang memiliki jumlah karyawan laki-laki lebih banyak dari perempuan. Karakter perusahaan di bidang Teknik kelistrikan biasanya memang mempekerjakan karyawan laki-laki lebih banyak, sesuai *job profile* dan *skill* yang dibutuhkan. Usia responden bervariasi mulai dari 19 tahun hingga 38 tahun. Usia terbanyak 25 tahun (12,5%), 24 Tahun (11,9%), dan 30 tahun (9,4%) dengan rata-rata masa bekerja 2 s.d.7 tahun, bahkan ada yang sudah mencapai 14 tahun walau jumlahnya tidak signifikan. Level Pendidikan responden didominasi S1 (43,8%), dengan level jabatan tertinggi adalah staff (81,9%), dan kedua adalah supervisor (12,5%). Bidang kerja responden terbanyak pada bidang Distribusi (31,9%), disusul bidang Niaga dan Pelayanan Pelanggan (19,4%). Unit kerja responden Kantor Disjaya (56,2%), Area Menteng (25%), APD Jakarta (18,8%). Karakteristik responden ini telah memberikan hasil pada penelitian ini bahwa *situasional leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job demand control* maupun *employee engagement*, *corporate culture* lah yang berpengaruh signifikan terhadap *job demand control* dan *employee engagement*.

Pada Hipotesis 1 (H1), berdasarkan analisis *bootstrap* pada koefisien *path* menghasilkan nilai original sampel 0.001 dan T-statistik $0,014 < T\text{-tabel } (1,96)$ pada selang kepercayaan 95 persen. Hal ini menunjukkan bahwa *Situasional Leadership* secara langsung memiliki korelasi positif namun tidak signifikan terhadap *Job Demand Control*. Hasil ini tidak membuktikan bahwa praktik gaya kepemimpinan *Situasional Leadership* tidak signifikan berpengaruh terhadap *job demand control* karyawan Millennial PLN Disjaya.

Penelitian terdahulu yang dijadikan acuan membangun hipotesis terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *Job Demand Control* adalah penelitian Hamdani, Wahyu, Handoyo (2012). Hasil Penelitian ini menghasilkan: *Job Demand Control* secara signifikan dipengaruhi oleh kualitas dan Gaya kepemimpinan *transformational leadership*. Jika *transformational leadership* dapat berpengaruh signifikan bagi *job demand control*, maka *situasional leadership*

berpotensi memiliki pengaruh yang sama sebagai sesama gaya kepemimpinan yang menggunakan pendekatan kontingensi.

Bakker, *et.al.* (2004) menyatakan *job demands* adalah aspek-aspek fisik, psikologis, sosial dan organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha dalam bentuk fisik, kognitif, maupun emosional secara terus menerus. *Job demands* tidak selalu menghasilkan efek negatif, tetapi *job demands* dapat berubah menjadi stres kerja bila disertai dengan tuntutan yang membutuhkan usaha yang besar, yang pada akhirnya dapat menimbulkan efek negatif seperti depresi, kecemasan, dan *burnout*.

Untuk mencegah *Job demands* menjadi *stressor* diperlukan *Job control* pada diri karyawan, yaitu kekuasaan / kewenangan dari pekerja untuk membuat keputusan di dalam pekerjaannya dan keleluasaan bagi pekerja untuk menggunakan keahliannya dalam bekerja, dengan kata lain kendali terhadap pekerjaan berhubungan dengan kendali administratif, kendali terhadap hasil kerja, kebijaksanaan dalam penggunaan keahlian, supervisi, wewenang pengambilan keputusan, dan kompleksitas pekerjaan (Karasek, 1990). Hal-Hal ini dipengaruhi oleh kualitas dan gaya kepemimpinan atasan terkait membagi, mendelegasikan, dan mengkomunikasikan pembagian pekerjaan. *Situasional Leadership* sebagai salah satu gaya kepemimpinan memiliki konsep dasar bahwa pemimpin selain mempunyai kemampuan pribadi, juga mampu membaca keadaan bawahannya, serta lingkungan kerjanya. Dalam hal ini kematangan bawahan berkaitan langsung dengan model kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan, agar pimpinan memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai. Untuk itu pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung para bawahan untuk selalu berprestasi.

Temuan yang didapatkan dalam penelitian ini, *situasional leadership* memiliki hubungan positif, namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *job demand control*. Dalam hipotesis statistik inferensial, pengujian hipotesis pada prinsipnya adalah pengujian signifikansi. Signifikansi sendiri merupakan taraf kesalahan yang didapatkan/diharapkan ketika peneliti hendak menganalisis sampel penelitiannya. Atau dengan kata lain, peneliti melakukan penaksiran parameter populasi berdasarkan data yang telah dikumpulkan dari parameter sampel penelitian. Jika hasilnya tidak signifikan, maka artinya adalah data yang dikumpulkan tidak berhasil membuktikan pengaruh antara X dan Y, namun bukan berarti X tidak berpengaruh terhadap Y, melainkan data sampel tidak berhasil membuktikan hubungan tersebut.

Penulis memang belum menemukan jurnal yang secara spesifik membuktikan bahwa ada pengaruh signifikan antara *situasional leadership* terhadap *job demand control*, namun hipotesis ini layak ditegakkan karena ada penelitian terdahulu yang telah mengkaji analisis pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan *job demand control* yaitu *transformational leadership*. Baik *situasional leadership* yang dijadikan variabel endogen dalam penelitian ini, maupun *transformational leadership* yang dijadikan variabel endogen dalam penelitian lain, sama-sama berada dalam payung gaya kepemimpinan kontingensi. Keduanya bertujuan menciptakan kondusifitas iklim kerja dan memberdayakan karyawan yang dipimpin.

Pendekatan kontingensi dikembangkan pada akhir tahun 1960-an oleh Fred Fiedler. Awalnya Fiedler menyebutnya sebagai *situasional model*, kemudian menamakannya *contingency theory* karena model tersebut mengasumsikan bahwa efektivitas seorang *leader* bergantung pada kesesuaian atau tidaknya gaya kepemimpinan terhadap situasi yang terjadi saat itu. Berdasarkan *contingency theory* yang diperkenalkan Fiedler tersebut dinyatakan bahwa :

1. Tidak ada satu cara yang khusus untuk mengelola pekerjaan atau bawahan.
2. Sistem kepemimpinan (struktur, proses dan orang) dalam suatu organisasi harus sesuai dengan kondisi internal dan eksternal saat ini dan lingkungan sekitarnya. Organisasi harus meninggalkan model mekanistik yang sifatnya statis dan sudah dapat diprediksi (*predictable*) dan kemudian mengadopsi suatu model yang cepat untuk beradaptasi terhadap perubahan struktur, formasi maupun ukuran organisasi.
3. Gaya kepemimpinan dan manajerial dalam suatu organisasi harus sesuai dengan sifat dasar dari pekerjaan dan kelompok

Pendekatan Kontingensi melahirkan beberapa gaya kepemimpinan diantaranya (Wibowo, 2011) :

1. *Situasional Leadership* memiliki konsep dasar bahwa pemimpin selain mempunyai kemampuan pribadi, juga mampu membaca keadaan bawahannya, serta lingkungan kerjanya. Dalam hal ini kematangan bawahan berkaitan langsung dengan model kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan demi memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai. Terkait konsep ini akan diulas lebih lanjut dalam sub bagian di bawah ini.
2. *Transactional Leadership*, menyakini bahwa dengan menetapkan target dan menjanjikan *rewards* terhadap *performance* yang baik dapat meningkatkan motivasi

bawahan . Demikian pula sebaliknya, dalam teori kepemimpinan ini, pemimpin dapat memberikan hukuman bila karyawan tidak berhasil memenuhi standar kinerja yang diberikan kepadanya.

3. *Transformational Leadership* didasari oleh hasil penelitian mengenai perilaku kepemimpinan di mana para pemimpin yang kemudian dikategorikan sebagai pemimpin transformasi (*transformational leader*) mampu memberikan inspirasi kepada yang lain dalam organisasi untuk mencapai sesuatu yang melebihi apa yang telah direncanakan organisasi. Ia juga seorang pemimpin yang visioner yang mengajak orang lain bergerak untuk mengikuti visinya. Mereka mengandalkan karisma dan kewibawaan (*refferent power*) dalam menjalankan kepemimpinannya.

Pada penelitian kali ini, penulis bermaksud mengkaji gaya kepemimpinan yang menggunakan pendekatan kontingensi selain dari *transformational* dan *transactional* yaitu *situasional leadership*, dalam rangka menemukan hal baru pada penelitian bidang SDM yang berkaitan dengan kajian gaya kepemimpinan untuk memimpin *Millenial*. Tidak signifikannya pengaruh *situasional leadership* terhadap *job demand control* dalam penelitian ini terjadi karena:

1. Persepsi responden terhadap praktik kepemimpinan manajernya. *Millenial* PLN Disjaya tidak bisa merasakan dengan jelas praktik *situasional leadership* yang dilakukan pimpinannya, atau pimpinan memang belum menerapkan *situasional leadership* sebagaimana mestinya. Hal ini dapat menjadi sebuah peluang untuk dilakukan demi mendapatkan perbaikan atau perubahan di masa yang akan datang pada aspek *leadership quality*, dengan menerapkan *situasional leadership* pada desain *job demand control* di perusahaan.
2. Melihat korelasi yang positif antara variabel *situasional leadership* dengan *job demand control*, sesungguhnya variabel X memiliki potensi untuk memengaruhi Y secara signifikan. Artinya semakin tinggi persepsi responden terhadap *situasional leadership* akan menyebabkan meningkatnya *Job demand control*. Namun data sampel tidak membutikannya di tahap uji empirik. Sekalipun demikian tidak berarti hasil penelitian yang tidak signifikan mengindikasikan kesalahan pembuatan model atau perumusan hipotesisnya. Ada kemungkinan jika mengambil sampel penelitian diambil pada tempat yang berbeda atau pada kesempatan lain hasilnya berpotensi signifikan.

3. *Transformational leadership* sebagaimana yang telah diulas dalam penelitian terdahulu adalah gaya kepemimpinan yang berpengaruh signifikan terhadap *Job demand control*. Gaya kepemimpinan ini berpengaruh signifikan untuk mengurangi stress kerja dengan cara pembagian beban kerja yang sesuai, dan pemberian otoritas kerja. Kemungkinan gaya kepemimpinan ini akan cocok diterapkan untuk *Millennial* PLN Disjaya atau mungkin gaya kepemimpinan yang lain. Namun variabel tersebut tidak diteliti dalam penelitian ini. Hal ini membutuhkan penelitian lanjutan pada kesempatan yang lain.

Untuk mendapatkan *radical change* PLN Disjaya dapat melakukan uji coba dilapangan dengan menerapkan kedua gaya kepemimpinan ini pada waktu berbeda dengan batas waktu tertentu atau pada waktu bersamaan di unit yang sama sebelum menyimpulkan mana yang lebih signifikan memengaruhi *job demand control*.

Terkait *corporate culture*, analisis *bootstrap* H2 pada koefisien *path* menghasilkan nilai *Original sample* (0,352), T-statistik (4,864) > T-tabel (1,96) pada selang kepercayaan 95 persen dan P Values (0) < 0,05 . Hal ini menunjukkan bahwa *Corporate Culture* secara langsung memiliki korelasi positif dan pengaruh signifikan terhadap *Job Demand Control*. Hasil ini membuktikan Penerapan *Corporate Culture* yang positif sesuai dimensi dan indikator yang tertuang dalam penelitian ini secara langsung berpengaruh terhadap *Job Demand Control* karyawan *Millennial* PLN Disjaya.

Penelitian terdahulu yang dijadikan acuan membangun hipotesis terkait dengan pengaruh *corporate culture* terhadap *job demand control* adalah Györkös, *et.al* (2012) . Hasil Penelitian ini menunjukan *Job Demand Control* secara signifikan dipengaruhi oleh *Corporate Culture*. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh teori yang menyatakan *corporate culture* adalah peraturan kerja yang diciptakan oleh pendiri organisasi yang terwujud dalam nilai-nilai, sikap, norma, serta perilaku anggota organisasi. *Corporate Culture* mencerminkan cara karyawan di dalam melakukan pekerjaannya, seperti membuat keputusan, melayani pelanggan, yang dapat dilihat secara kasat mata dan dirasakan oleh orang diluar organisasi (Robbins & Judge,2012). Hal ini juga akan berpengaruh terhadap desain tuntutan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan serta bagaimana karyawan diberikan sebuah keleluasaan memiliki kendali terhadap pekerjaan : kendali administratif, kendali terhadap hasil kerja, kebijaksanaan dalam penggunaan keahlian, supervisi, wewenang pengambilan keputusan, dan kompleksitas pekerjaan (Karasek, 1990).

Hasil yang didapatkan dalam penelitian ini *corporate culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap desain tuntutan kerja yang diberikan kepada karyawan. Sebuah *corporate culture* yang positif tidak akan semata mata menuntut karyawan melakukan pekerjaan dengan baik, akan tetapi juga memberikan otoritas karyawan untuk membiasakan diri dewasa dan bertanggung jawab mengatur beban kerjanya (*qualitative control, employee control, workload control*) dengan *innovation and taking risk, attention to detail*, dan dimensi dimensi lain yang diukur terkait *corporate culture* yang diteliti dalam penelitian ini.

Pada H3, analisis *bootstrap* pada koefisien *path* menghasilkan nilai *Original sample* (0,046), T-statistik (0,638) < T-tabel (1,96) pada selang kepercayaan 95 persen dan P Values (0,524) > 0,05 . Hal ini menunjukkan bahwa *Situasional Leadership* secara langsung memiliki korelasi positif dan namun pengaruhnya tidak signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hasil Penelitian Metzler (2006), Mujiasih, *et.al.* (2012), Budhi (2012), dan Tiurma, *et.al.* (2017) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (dalam hal ini kepemimpinan transformasional) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja (*work engagement*). Sedangkan hasil penelitian dari Lubis (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Dari penelitian tersebut diketahui bahwa keterikatan karyawan terkait dengan hubungan antara karyawan dengan pemimpinnya. Maksudnya adalah ketika pemimpin peduli terhadap kebutuhan dan perasaan karyawan, maka karyawan akan memberikan reaksi (*feedback*) positif kepada pemimpinnya. Semua gaya kepemimpinan patut diduga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Sebagaimana *transformational leadership* dan *transactional leadership*, gaya *situasional leadership* juga menggunakan pendekatan kontingensi. Pendekatan ini menggunakan prinsip: tidak ada satu cara yang khusus untuk mengelola pekerjaan atau bawahan, sistem kepemimpinan (struktur, proses dan orang) dalam suatu organisasi harus sesuai dengan kondisi internal dan eksternal saat ini dan lingkungan sekitarnya, gaya kepemimpinan dan manajerial dalam suatu organisasi harus sesuai dengan sifat dasar dari pekerjaan dan kelompok

Mengacu pada dimensi *situasional leadership* yang terdiri dari *task behavior, relationship behavior*, dan *employee maturity level*, gaya kepemimpinan ini banyak berpengaruh pada keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Melalui *Situasional*

Leadership, engagement karyawan akan terbangun, sehingga kinerjanya juga akan meningkat. *Employee engagement* perlu dibangkitkan agar karyawan dapat memberikan kontribusi yang terbaik bagi perusahaan. Kahn (1990) melihat *engagement* sebagai kondisi psikologis dari *personal engagement*. Keterikatan pribadi (*personal engagement*), menurut Kahn (1990), berkaitan dengan bagaimana karyawan mempekerjakan diri sendiri untuk melaksanakan kinerja pekerjaannya.

Berbedanya hasil penelitian penulis dengan penelitian terdahulu dan teori yang menjadi landasannya dapat terjadi karena faktor :

1. Persepsi responden terhadap praktik kepemimpinan manajernya. *Millenial* PLN Disjaya tidak bisa merasakan dengan jelas praktik *situasional leadership* yang dilakukan pimpinannya, Atau pimpinan memang belum menerapkan *situasional leadership* sebagaimana mestinya. Hal ini dapat menjadi sebuah peluang untuk dilakukan demi mendapatkan perbaikan atau perubahan di masa yang akan datang pada aspek *leadership quality*, dengan menerapkan *situasional leadership* untuk meningkatkan level *employee engagement millennial* dengan perusahaan.
2. Melihat korelasi yang positif antara variabel *situasional leadership* dengan *employee engagement*, sesungguhnya variabel X memiliki potensi untuk memengaruhi Y secara signifikan. Artinya semakin tinggi persepsi responden terhadap *situasional leadership* akan menyebabkan meningkatnya *employee engagement millennial*. Namun data sampel tidak membutikannya di tahap uji empirik. Sekalipun demikian tidak berarti hasil penelitian yang tidak signifikan mengindikasikan kesalahan pembuatan model atau perumusan hipotesisnya. Ada kemungkinan jika mengambil sampel penelitian diambil pada tempat yang berbeda atau pada kesempatan lain hasilnya berpotensi signifikan.
3. *Transformational leadership* dan *transactional leadership* sebagaimana yang telah diulas dalam penelitian terdahulu adalah gaya kepemimpinan yang berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Gaya kepemimpinan ini pada kajian penelitian sebelumnya terbukti berpengaruh signifikan untuk meningkatkan level *vigor, absorbtion*, dan *dedication*, yang akan meningkatkan level *employee engagement* secara keseluruhan. . Kemungkinan gaya kepemimpinan ini atau gaya

kepemimpinan lain akan cocok diterapkan untuk *Millenial* PLN Disjaya. Namun variabel tersebut tidak diteliti dalam penelitian ini. Hal ini membutuhkan penelitian lanjutan pada kesempatan yang lain.

Terkait H4, analisis *bootstrap* pada koefisien *path* menghasilkan nilai *Original sample* (0,328), T-statistik (4,369) > T-tabel (1,96) pada selang kepercayaan 95 persen dan P Values (0) < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *Corporate Culture* secara langsung memiliki korelasi positif dan pengaruh signifikan terhadap *Employee engagement*. Hasil ini membuktikan Penerapan *Corporate Culture* yang positif sesuai dimensi dan indikator yang tertuang dalam penelitian ini secara langsung berpengaruh terhadap *Employee Engagement* karyawan *Millenial* PLN Disjaya. Penelitian terdahulu yang dijadikan acuan membangun hipotesis terkait dengan pengaruh *Corporate Culture* terhadap *employee engagement* adalah Mujiasih, *et.al* (2012), Jewondari (2014), Siddhanta & Roy (2010), Anggraini, *et.al* (2016). Hasil Penelitian mereka menunjukkan *Corporate culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Penelitian di atas berdasarkan pada teori Robbin & Judge (2012) yang menyatakan bahwa *Corporate Culture* membantu perusahaan berhubungan dengan karyawannya. *Corporate culture* menjadi salah satu faktor penguat terbangunnya *employee engagement*. Karyawan yang memiliki keselarasan dalam nilai individu dengan perusahaan akan memiliki keterikatan yang tinggi pula, atau dengan kata lain semakin *engaged* dengan perusahaan. Itulah sebabnya *corporate culture* yang baik biasanya meletakkan dasar filosofi nilai-nilai ideologis atau humanis sebagai fondasinya.

Hal-hal terkait perusahaan yang dapat menjadi penggerak *engagement* adalah *corporate culture*, visi, nilai yang dianut, serta *brand* organisasi. *Corporate Culture* yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap suportif serta komunikasi yang baik antara rekan kerja. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya *engagement*. Hal-hal ini akan memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka mendapat dukungan dari perusahaan.

Corporate culture berasal dari perumusan visi misi perusahaan yang kemudian diturunkan melalui tata nilai perusahaan untuk dijadikan pedoman perilaku orang-orang dalam perusahaan. Sebagai contoh PLN Disjaya sebagai subjek penelitian ini memiliki nilai-nilai saling percaya (*Mutual trust*), Integritas (*Integrity*), peduli (*Care*), Pembelajar (*Continious learning*). Contoh manifestasi nilai-nilai tersebut misalnya:

1. Saling Percaya (*Mutual Trust*) :

- Sesama Atasan, Rekan Kerja dan bawahan, mitra kerja Saling menghargai.
- Beritikad Baik
- Jujur dan mengutamakan kepentingan perusahaan
- Transparan
- Terbuka sesuai nilai etik

2. Integritas (*Integrity*)

- Jujur dan menjaga komitmen
- Tidak berbohong pada perusahaan dan pelanggan, tidak menerima tip atau suap
- Bertanggung jawab
- Tidak menyimpang dari ketentuan
- Keteladanan
- Menjadi panutan di lingkungannya

3. Peduli (*Care*) :

- Proaktif dan saling membantu
- Apabila ada pegawai yang kesulitan dapat saling membantu dan support
- Memberi yang terbaik
- Menginfokan layanan PLN dengan Benar
- Menjaga Citra Perusahaan
- Bersikap tidak arogan dalam melayani pelanggan, tidak menerima tip / suap

4. Pembelajar (*Continous Learning*) :

- Belajar berkelanjutan dan beradaptasi
- Aktif untuk mengikuti diklat yang menjadi kebutuhan pegawai, datang dan menyelesaikan diklat dengan baik, dan mengaplikasikan ilmu diklat di Kinerja sehari-hari
- Berbagi pengetahuan dan pengalaman
- Sharing pengalaman, ilmu dalam menangani pekerjaan
- Berinovasi

- Selalu melihat peluang berinovasi, menerapkan inovasi dilingkungan PLN untuk kinerja yang lebih baik.

Semua nilai- nilai ini selalu di *review* dalam pertemuan *Code of Conduct* (COC) yang dilaksanakan pada pagi hari sebelum bekerja untuk mengingatkan dan menguatkan *corporate culture* yang ada di PLN Disjaya. Setiap divisi atau bagian memiliki coach COC yang memimpin sesi setiap pagi. (Sumber : *Tim Empowering Visi Misi PLN Disjaya*).

Bagi PLN dan PLN Disjaya secara khusus, inovasi adalah roh atau jiwa perusahaan. Peran para *strategic expert/specialist* perusahaan sangat sentral pada pengembangan *knowledge management* di PLN. Salah satu manifestasinya adalah dilangsungkannya perlombaan karya inovasi dalam ajang *Learning Innovation Knowledge Exhibition /LIKE PLN* yang diselenggarakan pada bulan Oktober setiap tahun.

Keistimewaan event LIKE terletak pada konsep dan pelibatan peserta di mana kegiatan ini diikuti oleh seluruh unit PLN (100%). Secara konsep *event* ini merupakan kelanjutan dari ajang PLN *Conference* yang juga dilaksanakan setiap tahun untuk mematangkan konsep inovasi para insan PLN melalui *knowledge sharing*, *innovator talkshow*, serta forum *community of practices* . Jadi dalam diri pegawai PLN akan tumbuh rasa bangga dan *ownership* terhadap perusahaan meningkat karena ada satu forum yang memberikan wadah bagi mereka untuk tampil, berlomba, dan mengaktualisasi diri dengan selalu berinovasi di pekerjaan masing-masing. Kegiatan ini juga menjadi ajang pembiasaan / internalisasi *corporate culture* kepada karyawan.

Membangun keselarasan nilai dengan filosofi semacam itu, akan secara signifikan membangun *employee engagement* sehingga karyawan semakin merasa terikat dengan perusahaan. Namun, pada praktiknya, menyelaraskan nilai-nilai dasar perusahaan dengan individu karyawan bukan pekerjaan yang mudah. Hal ini dikarenakan, proses penanaman nilai-nilai dasar tersebut ibarat melakukan *brainwashing* terhadap *mindset* seluruh karyawan, apalagi bagi karyawan lama yang sudah bekerja bertahun-tahun sebelum nilai-nilai dasar ini dirumuskan. Kuncinya terletak pada kontinuitas dalam menanamkan nilai nilai tersebut ke dalam diri karyawan.

Terkait H5, analisis *bootstrap* pada koefisien path menghasilkan nilai *Original sample* (0,249), T-statistik (3,490) > T-tabel (1,96) pada selang kepercayaan 95 persen dan P Values (0,001) < 0,05 . Hal ini menunjukkan bahwa *Job Demand Controll* secara langsung memiliki korelasi positif dan pengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Job demand (tuntutan kerja, tuntutan psikologis dalam bekerja) merupakan faktor antesenden *burnout* (stres atau kelelahan mental akibat pekerjaan) yaitu tingkat stres atau kelelahan mental akibat tuntutan pekerjaan yang tinggi. Hal ini akan berpengaruh terhadap *Inrole performance* (kinerja wajib) yaitu seberapa jauh karyawan telah memenuhi target yang diwajibkan perusahaan dan bekerja sebaik mungkin. *Job demand* yang tak tertangani dengan baik akan menyebabkan *inrole performance* menjadi negatif. *Job Control* akan mengimbangi *job demand* dan menyebabkan *inrole performance* menjadi positif. *Job demand control model* yang tidak sesuai akan menyebabkan *disengagement*.

Untuk mencegah *Job demand* menjadi *stressor* yang berakibat pada hilangnya *engagement* diperlukan *Job control* pada diri karyawan, yaitu kekuasaan / kewenangan dari pekerja untuk membuat keputusan di dalam pekerjaannya dan keleluasaan bagi pekerja untuk menggunakan keahliannya dalam bekerja, dengan kata lain kendali terhadap pekerjaan berhubungan dengan kendali administratif, kendali terhadap hasil kerja, kebijaksanaan dalam penggunaan keahlian, supervisi, wewenang pengambilan keputusan, dan kompleksitas pekerjaan. *Job demand* atau *psychological demand* merupakan gambaran dari seberapa keras seseorang bekerja (*How hard you work*). *Job control* atau yang biasa disebut *decision latitude*, adalah keterampilan tingkat tinggi yang mampu mendelegasikan kontrol kerja kepada karyawan. Memberikan kendali dalam tugas sama dengan memberikan kebebasan bagi karyawan dalam melaksanakan proses pekerjaannya, sepanjang target (*output dan outcome*) pekerjaannya tercapai. Sedangkan memberikan kendali terhadap keputusan yaitu dengan mendelegasikan wewenang/otoritas kepada karyawan sehingga dapat memudahkan karyawan dalam mencapai target pekerjaannya (*output dan outcome*).

Memberikan kendali terhadap lingkungan fisik berarti memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengatur sendiri keadaan fisik lingkungan pekerjaannya seperti mengatur dekorasi ruang kerja, mengatur tata letak peralatan/perlengkapan kerja, bahkan hingga membebaskan karyawan untuk bekerja di manapun dia suka sepanjang target kerjanya tercapai. Dan yang terakhir adalah memberikan kendali terhadap sumber daya, yang berarti memberikan kebebasan kepada karyawan dalam hal ketersediaan peralatan, perlengkapan ataupun material yang dibutuhkan dalam bekerja sehingga target pekerjaannya tercapai.

Sejalan dengan konsep *engagement* dari Kahn (1990), *engagement* adalah wujud karyawan mempekerjakan serta mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional

dalam melaksanakan kinerja pekerjaannya. Keterikatan karyawan secara fisik, kognitif dan emosional, ditunjukkan melalui keterlibatan karyawan di dalam tugas-tugas, memiliki perhatian lebih pada tugas dan perannya di dalam pekerjaan, serta mampu membangun hubungan, berempati dan perhatian terhadap rekan kerjanya. *Job demand control* sebagai variabel intervening juga terbukti mampu memediasi *corporate culture* secara parsial dalam mempengaruhi *employee engagement*.

E. Implikasi

Pada bagian ini akan dibahas implikasi dari penelitian ini. Implikasi tersebut terdiri dari dua sudut pandang yaitu sudut pandang teori dan sudut pandang praktikal. Implikasi teoritis artinya hasil penelitian berdampak untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Implikasi praktikal bermanfaat bagi berbagai pihak yang memerlukannya untuk memperbaiki kinerja, terutama bagi Pimpinan dan Karyawan PLN Disjaya. Adapun implikasi tersebut adalah sebagai berikut

E.1 Implikasi Teori

Melalui penelitian ini, penulis mengkonfirmasi teori yang telah dirumuskan sebelumnya sekaligus mengisi gap (melengkapi perspektif) dari penelitian sebelumnya pada konteks *employee engagement* generasi *Millennial*. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa teori *corporate culture* (Robbin & Judge, 2012), terkait dengan dimensi dimensi :

1. *Innovation and Taking Risk* : Sejahtera mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
2. *Attention To Detail* : Sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail (rinci).
3. *Outcome Orientation* : Sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.
4. *People Orientation* : Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.

5. *Team Orientation* : Sejauh sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.
6. *Aggresiveness* : Sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai.
7. *Stability* : Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai musuh dari pertumbuhan atau inovasi.

Secara langsung berpengaruh signifikan terhadap *engagement Millennial* ditempatnya bekerja, sesuai teori Schaufeli & Bakker (2010), dengan meningkatkan dimensi :

1. *Vigor* : karakter karyawan yang memiliki energi tinggi, memiliki kemauan bekerja, tidak mudah lelah dan mampu menghadapi kesulitan-kesulitan
2. *Dedication* : karakter karyawan yang memiliki keterkaitan yang kuat dengan pekerjaannya, antusias, menginspirasi dan memiliki kebanggaan, serta menyukai tantangan.
3. *Absorption* : karakter karyawan yang menikmati pekerjaannya, berkonsentrasi penuh dalam bekerja dan tidak terpisahkan dengan pekerjaannya, serta merasa waktu cepat berlalu saat bekerja.

Penelitian ini juga berhasil mengkonfirmasi teori bahwa *Job Demand Control* terbukti valid menjadi variabel intervening yang memengaruhi *engagement* generasi *Millennial* kepada perusahaan tempatnya bekerja secara parsial. Sebagaimana teori Disarikan dari Karasek & Theorell (1998), ketika perusahaan memberikan tuntutan beban kerja (*job demand*) kepada *millennial* yang mencakup dimensi :

1. *Qualitative Demand* : Perusahaan menuntut sebuah kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dalam standar tertentu
2. *Employee Demand* : Perusahaan menuntut Kinerja optimal
3. *Workload Demand*: Perusahaan menuntut *skill* yang tinggi dari karyawan bagi pencapaian pekerjaan

Secara langsung memberikan pengaruh signifikan bagi *employee engagement millennial* jika diimbangi dengan *Job Control millennial*, yang mencakup dimensi :

1. *Qualitative Control*: Karyawan memiliki wewenang dalam mencapai kualitas kerja yang menjadi fokus utama perusahaan

2. *Employee Control*: Karyawan memiliki wewenang dalam menetapkan keinginan mereka untuk mengatur kuantitas waktu dalam bekerja
3. *Workload Control*: Karyawan memiliki wewenang untuk mengatur beban kerja yang diberikan oleh perusahaan.

Terbangunnya *Job Demand Control* sebagaimana yang telah disampaikan di atas dipengaruhi oleh *corporate culture* dalam suatu perusahaan.

Hasil penelitian ini dapat memberi sumbangan yang sangat berharga pada perkembangan ilmu pengetahuan di bidang kepemimpinan, pengembangan budaya organisasi, dan manajemen talenta *millennial* dalam kaitannya dengan pembangunan sumber daya manusia, terutama pada penerapan model-model kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan *Job demand control model* untuk meningkatkan level *employee engagement* karyawan *millennial* terhadap perusahaannya. Penelitian ini dapat menjadi sumber informasi dan referensi bagi pengembangan penelitian terkait bidang SDM terutama yang terkait dengan manajemen talenta *millennial*.

E.2 Implikasi Praktikal

Implikasi praktikal dalam penelitian ini secara tidak langsung dapat memberikan pemahaman dan masukan pada kepada PLN Disjaya atau korporat lainnya terkait bagaimana meningkatkan level *engagement millennial* terhadap perusahaan melalui penerapan *corporate culture* dan *job demand control* dengan dimensi *dimensi* yang sudah disebutkan pada sub. Bab sebelumnya. Penelitian ini dapat menjadi bahan masukan/*awareness* bagi Pimpinan / Manajer PLN Disjaya untuk meningkatkan praktik-praktik kepemimpinan yang sudah dilakukan, serta mengimplementasikan *corporate culture* yang positif hingga diresapi *millennial*, yang akan berdampak pada meningkatnya level *Employee Engagement Millennial* terhadap PLN Disjaya. Diharapkan penelitian ini mampu menjadi masukan tentang bagaimana menyusun *action plan* terkait meningkatkan Dimensi *Job Demand*, dimensi *Job Control*, *Leadership Quality*, dan *Corporate Culture* yang memberikan pengaruh pada *Employee Engagement*.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan yang dihasilkan dari keseluruhan penelitian yang telah dilakukan, serta saran untuk penelitian selanjutnya.

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh maka dapat ditarik simpulan yaitu: (1) Variabel *Situasional Leadership* berpengaruh Positif dan tidak Signifikan terhadap *Job Demand-Control* pada karyawan *Millenial* PLN Disjaya, (2) Variabel *Corporate Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Demand-Control* pada karyawan *Millenial* PLN Disjaya, (3) Variabel *Situasional Leadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Employee Engagement* pada karyawan *Millenial* PLN Disjaya, (4) Variabel *Corporate Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan *Millenial* PLN Disjaya, (5) Variabel *Job Demand-Controll* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan *Millenial* PLN Disjaya

B. Saran

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan dari beberapa aspek sehingga perlu dilakukan perbaikan pada penelitian selanjutnya, antara lain: (1) Disarankan untuk menggunakan variabel Gaya kepemimpinan selain *situasional leadership* yang dapat mempengaruhi variabel endogen *Job demand control* dan *employee engagement* sehingga nilai koefisien determinasi yang dihasilkan menjadi lebih besar dan variabel tersebut tergolong kuat, (2) Praktik *corporate culture* PLN Disjaya perlu dilaksanakan hingga tahap membangun *habbit* secara konsisten, agar *engagement* terus terjaga. *Corporate culture* harus mampu menginternalisasi setiap diri karyawan dan menjelma menjadi motif dasar perilaku setiap karyawan di dalam perusahaan, sehingga karyawan harus memiliki kemampuan dalam memahami dan mengintepretasikan apa yang ada dan berlaku dalam perusahaan, mencari nilai-nilai positif yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja, (3) Pengimbangan Formula *Job Demand* sudah dibarengi dengan *Job Control* adalah langkah yang baik. Untuk ke depannya perlu diperbesar lagi kapasitas *Job Control*, sesuai dengan gaya kerja *millennial*.

DAFTAR PUSTAKA

- (n.d.). Retrieved from <https://www.smartpls.com/documentation/functionalities/model-fit> (Diakses 3 Juni 2017)
- (n.d.). Retrieved from <http://121.100.16.220/webtjbtb/wp-content/uploads/2016/07/Surat-dan-nota-dinas-pelaksanaan-EES.pdf> (Diakses 1 Juli 2017)
- (n.d.). Retrieved from <http://geoenergi.co.id/2016/10/business-update-kelistrikan-jakarta> (Diakses 1 Juli 2017)
- (n.d.). Retrieved from <http://www.indonesia-investments.com/upload/bedrijfsprofiel/409/perusahaan-listrik-negara-annual-report-2013-pln-laporan-tahunan-company-profile-indonesia-investments.pdf> (Diakses 1 Juli 2017)
- (n.d.). Retrieved from <http://www.indonesia-investments.com/upload/bedrijfsprofiel/409/perusahaan-listrik-negara-annual-report-2013-pln-laporan-tahunan-company-profile-indonesia-investments.pdf> (Diakses 1 Juli 2017)
- (n.d.). Retrieved from https://www.google.co.id/search?q=trend+hasil+EES+2013+PLN&hiw=1366&bih=613&noj=1&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiyp8L73-7PAhXBF5QKHf4jDPgQ_AUICSgC#imgre=A8CtLIpRUGx10M%3A (Diakses 1 Juli 2017)
- (n.d.). Retrieved from Swa.com. (2017). *Ini Plus Minus Mempekerjakan Gen Y*. <https://swa.co.id/swa/trends/businessresearch/ini-plus-minusmempekerjakan-gen-y>. (Diakses 24 Agustus 2018)
- (n.d.). Retrieved from <https://portalhr.com/survei/gawat-pekerja-di-indonesia-80-not-engaged-lantas-apa-solusinya/> (Diakses 24 Agustus 2018)
- Anantatmula, Vittal, S. & Bobbie Shrivastav (2012). Evolution of Project Teams for Generation Y Workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*. www.emeraldinsight.com/1753-8378.htm. (Diakses 20 Agustus 2017).
- Anggraini, Lia., Endang Siti Astuti, & Arik Prasetya (2016). Faktor Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagement* Generasi Y. Tesis Magister Manajemen. Fakultas Ekonomi ; Institut Pertanian Bogor. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol.37 No.2 administrasibisnis.studentjournal.ac.id. (Diakses 15 September 2017)
- Ayu, Diah Restu, Syamsul Maarif & Anggraini Sukmawati (2015). *Pengaruh Job Demands, Job Resources, dan Personal Resources Terhadap Work Engagement*. Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM) Vol.1 No.1, ISSN: 2460-7819 <http://journal.ipb.ac.id/index.php/jamb> Nomor DOI: 10.17358/JABM.1.1.12. (Diakses 8 September 2018)
- Bahwana & Gobind (2015). Research Methodology and Approaches. *IOSR Journal Of Research & Method In Education*, 5(3), 48-51.
- Bakker,Arnold.B, Evangelia Demerouti & Willem Verbeke, (2004)). Using The Job Demands-Resources Model To Predict Burntout And Performance. *Human Resource Management* :Vol.

- 43, No. 1, Pp. 83–104 . Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/hrm. (Diakses 1 September 2017)
- Benneth, M., & Bell, A. (2004) . *Leadership and Talent in Asia: How The best Employes Deliver Extraordinary Performance*. Singapore: John Wiley & Sons.
https://books.google.co.id/books/about/Leadership_and_talent_in_Asia.html?id=tGS1AAAAIAAJ&redir_esc=y. (Diakses 20 Desember 2017)
- Blanchard, P. H. (2000). *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Brahmasari, Ida Ayu & Peniel Siregar (2009). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Central Proteinaprima Tbk. *Jurnal Aplikasi Manajemen* , Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya . Vol 7 . TERAKREDITASI SK DIRJEN DIKTI NO. 43/DIKTI/KEP/2008. ISSN: 1693-5241.
<http://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/153>. (Diakses 22 September 2017)
- Efron, B (1979). Bootstrap Methods : Another Look At The Jackknife - *Annals of Statistic*, vol.7. no.1. pp. 1–26.
<http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/47549/Reference.pdf;jsessionid=76987CDC04FBD805D4C435FCB595D0F6?sequence=1>. (Diakses 3 Juni 2018)
- Evangelos, G., & Siskos, Y. (2010). *Customer satisfaction evaluation (1 ed., Vol. 139)*. Springer US.
- Fatimah, Hermin., Arya Hadi Dharmawan, Euis Sunarti, & M. Joko Affandi (2015). Pengaruh Faktor Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan Generasi X dan Y . *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)* Vol 13 No 3, Terindeks dalam *Google Scholar* .
<http://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/786>. (Diakses 10 September 2017)
- Ferdinand. (2014). *Metode Penelitian Manajemen ; Pedoman Penelitian Untuk Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gallup. (2010). *Employee Engagement, What's Your Engagement Ratio ?*
<http://www.memphisbusinessgroup.org/assets/1441/employee> . (Diakses 3 September 2017)
- Gallup. (2016). *The worldwide employee engagement crisis*.
<http://news.gallup.com/businessjournal/188033/worldwide-employeeengagement-crisis.aspx> tanggal 21 Februari 2017. (Diakses 24 Agustus 2018)
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gordon, Judith R. (2002). *Organizational Seventh Edition*. New Jersey :Prentice Hall International. Inc.
- Györkös, Christina, Jurgen Becker ,Koorosh Massoudi, GideonP.deBrui, and JérômeRossier (2012). The Impact of Personality and Culture on the Job Demands Control Model of JobStress. *Published in Swiss Journal of Psychology* 71, issue 1, 21-28 .
<https://econtent.hogrefe.com/doi/abs/10.1024/1421-0185/a000065>. (Diakses 7 September 2017)
- Hamdani, Wahyu., & Seger Handoyo (2012). Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stres Kerja Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya . *Jurnal Psikologi Industri*

- dan Organisasi*, Volume 1, No. 03 . Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
http://journal.unair.ac.id/filerPDF/110610102_14v.pdf (Diakses 9 September 2017)
- Harber, Jeffery. G. (2011). *Generations in the Workplace: Similarities and Differences*. Electronic Theses and Dissertations. Paper 1255. <http://dc.etsu.edu/etd/1255> (Diakses 24 Agustus 2018)
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1988) . *Management of Organizational Behavior (5th Ed.)*, pp. 169-201. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall
- Hewitt, Aon (2011). *The Multiplier Effect: Insights into How Senior Leaders Drive Employee Engagement Higher*. United States : Aon Hewitt.
- Hewitt, Aon (2015). *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*. United States : Aon Hewitt.
- Hidayati, Siti., Hamidah Nayati Utami, & Arik Prasetya (2015). Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*[Vol.26No.1], administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id. (Diakses 21 September 2017)
- Hockey, J, & Lee, I. (2010). *Leading For Engagement: How Senior Leaders Engage Their People* . National School Of Government : Sunningdale Institutes.
- Hussain, Nehal, & Kanwal Khalid (2011) . Impact of Karasek Job Demand Control Model On The Job Satisfaction Of The Employee of Nadra. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Bussiness*; Vol 3. No 5. ijerb.webs.com. (Diakses 1 September 2017)
- Jan de Jonge, Maureen F. Dollard, Christian Dormann, Pascale M. Le Blanc, & Irene L. D. (2000) The Demand-Control Model: Specific Demands, Specific Control, and Well-Defined Groups . *Houtman.International Journal of Stress Management*, Vol. 7, No. 4.
<http://www.unisa.net.unisa.edu.au/staff/maureendollard/deJonge-et-al-2000.pdf>. (Diakses 23 September 2017)
- Jewondari, Mutiara Rosalina (2014). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement PT.Aspex Kumbong*. Tesis Magister Manajemen. Fakultas Ekonomi ; Institut Pertanian Bogor. <http://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/69645>. (Diakses 13 September 2017)
- Kahn, A. William. (1990). Pshycological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*; 33, 4; ProQuest pg. 692, Boston University .
<https://scholar.google.com/citations?user=pXkuAN8AAAAJ&hl=en>. (Diakses 18 Agustus 2017)
- Karasek, R, et.al. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology Educational* : Vol. 3, No. 4, 322-355 1076-8998, Publishing Foundation .
<https://www.researchgate.net/publication/13481816>. (Diakses 10 Agustus 2017)
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.
https://www.jstor.org/stable/2392498?seq=1#page_scan_tab_contents. (Diakses 10 Agustus 2017)

- Karasek, R. A., & T. Theorell. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and The Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books. <https://www.amazon.com/Healthy-Work-Productivity-Reconstruction-Working/dp/0465028977>. (Diakses 10 Agustus 2017)
- Kerlinger (2006) . *Asas-Asas Penelitian Behaviour*. Edisi 3, Cetakan 7 . Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior* (9th ed). NewYork : McGraw-Hill/Irwin.
- Kristensen,T.S. (2001). *A New Tool for Assesing Phsyscological Work Environment Factors*. : The Kopenhagen
- Latan, H., & Ghozali, I. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris, ed.ke-2* . Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Latan, Hengky,& Selva Temalagi (2013) . *Analisis Multivariate Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program IBM SPSS 20.0*. Bandung: Alfabeta
- Lee, Jung Hoon (2012). *Antecedents And Consequences Of Employee Engagement: Empirical Studies of Hotel Employees and Managers* . Dissertation Doctor of Phylosophy, Department of Hospitality Management and Dietetics College of Human Ecology, Kansas State University, Manhattan, Kansas, USA. <https://krex.k-state.edu/dspace/bitstream/handle/2097/13653/JungHoonLee2012.pdf;sequence=3>. (Diakses 16 September 2017)
- Lubis, Ade (2012). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Employee Engagement* di PT. XYZ . Tesis Magister Manajemen. Fakultas Ekonomi ; Universitas Indonesia.
- Macey & Schneider, (2008). *The Meaning of Employee Engagement*. Journal of Industrial and Organizational Psychology, 1, 3-30
- Malhotra, Naresh K.(2010). *Marketing Research 6th Edition*. New Jersey : Prentice Hall
- Margaretha, M., & Saragih, S. (2008). *Employee Engagement: Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi*. Makalah dipresentasikan pada the 2nd National Conference UKWMS Surabaya. <https://scholar.google.co.id/citations?user=fz6l0zsAAAAJ&hl=id>. (diakses tanggal 5 Januari 2018)
- Meriac, J. P., Wochr, D. J., & Banister, C. (2010). Generational Differences in Work Ethic: An Examination of Measurement Equivalence Across Thress Cohorts. *Journal of Business & Psychology*, 25, 315- 324. doi: 10.1007/s10869-010-9164-7. <http://psycnet.apa.org/record/2010-09809-012>. (Diakses 20 Agustus 2017)
- Metzler, Joshua.M (2006). *The Relationships Between Leadership Styles and Employee Engagement* ; Master's Theses. 2967. http://scholarworks.sjsu.edu/etd_theses/2967 . San Jose State University (Diakses 21 Agustus 2017)
- Monecke, Armin & Friedrich Leisch. (2012). *semPLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares*. . Journal Of Statistic Software . Volume 48, Issue 3. <http://www.jstatsoft.org/>

- Ludwig-Maximilians-Universität München & Universität für Bodenkultur Wien. (Diakses 19 September 2017)
- Mujiasih, Endah, & Ika Zenita Ratnaningsih (2012). Meningkatkan *Work Engagement* Melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi. *Jurnal Psikologi*. Fakultas Psikologi, Universitas Diponegoro. <http://eprints.unisbank.ac.id/464/1/ARTIKEL-55.pdf>. (Diakses 9 September 2015)
- Murnianita, Febriana Budhi (2012). *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Employee Engagement di PT.PLN (Persero) PUSDIKLAT*. Tesis Magister Manajemen. Fakultas Ekonomi ; Universitas Indonesia.
- Musianto, L. S. (2002). *Perbedaan Pendekatan Kuantitatif dengan Pendekatan Kualitatif Dalam Metode Penelitian*. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 4(2), 123-136.
- Penyusun, T. (2012). *Program strategis Direktorat Operasi Jawa Bali Sumatera*. Jakarta: PT.PLN (Persero).
- Perrin, Towers (2003). *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement*. http://www.towersperrin.com/tp/showdctmdoc.jsp?url=HR_Services/United_States/PressReleases/2003/20031022/2003_10_22.htm&country=global Towers Perrin (Diakses 25 Agustus 2017)
- Perrin, Towers (2007). *Engagement Gap Among Global Workforce*. http://www.towersperrin.com/tp/showdctmdoc.jsp?url=HR_Services/United_States/PressReleases/2007/20071022/2007_10_22.htm&country=global (Diakses 25 Agustus 2017)
- Praditia, Fiska Puspita (2016).) *Analisis Anteseden dan Konsekuensi Engagement Karyawan*. Prosiding Seminar Nasional INDOCOMPAC. Universitas Bakrie: Jakarta. <https://media.neliti.com/media/publications/170995-ID-analisis-anteseden-dan-konsekuensi-engag.pdf>. (Diakses 15 Desember 2017)
- Preston, D.L. (2007). *365 Steps to Self-Confidence*. UK: How To Books Ltd
- Rivai, Mulyadi (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta PT Raja Grafindo.
- Robinson, D., Perryman S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. <http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=408>. (Diakses 2 September 2017)
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement [IES Report]*. Retrieved from Institute for Employment Studies website: <http://www.wellbeing4business.co.uk/docs/Article%20-%20Engagement%20research.pdf>. (Diakses 5 September 2017)
- Rofiah, F. (2016). *Penelitian Survei*. <http://www.eurekapendidikan.com/2015/01/penelitian-survei.html>
- S.A Masood, S.S.Dani, N.D Burns, & C.J.Backhouse (2006) . *Transformational Leadership And Organizational Culture ;The Situational Streght Perspective*. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers; 220, B6; Technology Collection pg. 941. Wolfson School Of Mechanical

- and Manufacturing Engineering, Loughborough University, UK.
<https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/4585/1/Masood.pdf>. (Diakses 26 September 2017)
- Sandeep Kular., Mark Gatenby, Chris Rees, Emma Soane, & Katie Truss (2000) . *Employee Engagement: A Literature Review*. Kingston University Working Paper Series No 19. ISBN No. 1-872058-39-6/978-1-872058-39-9/9781872058399. Kingston Business School.
<http://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf>. (Diakses 25 September 2017)
- Santoso, S. (2015) . *AMOS 22 Untuk Structural Equation Modelling*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sarwono, Jonathan (2016). *Mengenal PLS-SEM*.
http://www.jonathansarwono.info/teori_spss/PLSSEM.pdf. (Diakses 20 April 2018)
- Schaufeli, Wilmar B & Arnold.A. Bakker (2010). *Work Engagement: A Handbook of Theory and Research*. New York: Psychology Press
- Schaufeli, Wilmar B & Arnold.A. Bakker (2014). *Work Engagement* . weom110009 V1 01. Erasmus University Rotterdam & Utrecht University : The Netherlands
- Schaufeli, Wilmar. B., & Arnold.A.Bakker (2003). *Utrecht Work Engagement Scale* [Preliminary Manual Report]. Retrived from *Occupational Health Psychology Unit*, Utrecht University website.
http://www.beamanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article_arnold_bakker_87.pdf. (Diakses 6 September 2017)
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco : John Wiley & Sons, Inc.
- Siddhanta, Abhijit & Debalina Roy (2010). *Employee engagement - Engaging the 21st Century Workforce*. *Asian Journal Of Management Research* Online Open Access publishing platform for Management Research; ISSN 2229-3795.
<http://www.ipublishing.co.in/ajmrvol1no1/volfive/EJMR5004.pdf>. (Diakses 6 Februari 2018).
- Somantri, R. G. (2005). *Memahami metode kualitatif*. Makara, *Sosial Humaniora*, 57-65.
- Stephen.R.Robbins & Timothy.A.Judge. (2012). *Organizational Behavior (15th Ed.)*. Pearson Education: Prentice Hall.
- Sugiyono. (2011) . *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supangat, A. (2007). *Statistika Dalam Kajian Deskriptif, Inferensi, dan Non Parametrik (1 ed.)*. Jakarta: Kencana .
- Thoha, M. (2001). *Kepemimpinan Dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*. Edisi 1, cetakan ke 8. Malang: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tiurma, Yustisi Sari., Daniel A. W. Pattipawae, & Augustina Kurniasih (2017). *Pengaruh Kepemimpinan Transformational dan Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement dan Dampaknya Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Karyawan PT. Jakarta*

- Cakratunggal Steel Mills) . *Jurnal Manajemen Universitas Mercubuana*,
<https://www.researchgate.net/publication/317256466> . (Diakses 10 September 2017)
- Vazirani, N. (2007). *Employee Engagement*. Working paper series. SIES College of management studies, 5 (7), 3-9.
- Wellins, Richard, S. & Paul Bernthal. (2004). *Employee Engagement: The Key To Realizing Competitive Advantage*. Development Dimensions International, Inc (DDI).
- Wihowo, Udik Budi. (2011). *Teori Kepemimpinan*. Badan Kepegawaian Daerah: Badan Kepegawaian Yogyakarta. <http://staffnew.uny.ac.id/upload/131656351/pengabdian/C+2011-13+Teori+Kepemimpinan.pdf> (diakses 24 Agustus 2018)
- Wijaya, Tony (2011). *Manajemen Kualitas Jasa: Desain Servqual, Qfd, dan Kano, Disertai Contoh Aplikasi Kasus Penelitian* . Jakarta: PT.Indeks
- Wilujeng, Sri (2009). *Pengaruh Kepemimpinan Situasional yang terdiri dari Perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan bawahan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gudang Garam , Kediri, Jatim* . Jurnal Ekonomi Modernisasi , Fakultas Ekonomi Universitas Kanjuruhan Malang : Vol V : 20 -33. <http://ejournal.ukanjuruhan.ac.id>. (diakses 20 September 2017)
- Yamin, Sofyan., L. Rachmach, H. Kurniawan (2011). *Regresi dan Korelasi Dalam Genggaman Anda*. Jakarta : Salemba Empat



Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian

Yang Terhormat,

Pimpinan dan Karyawan Millenial (Generasi Y) PT. PLN Disjaya

Di tempat,

Perkenalkan, Saya Ratu Ayu Primiputri Rakhmania Soerjaatmadja, Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen SDM) sebuah Universitas Negeri di Jakarta. Salam sukses untuk perubahan yang meningkat dan berkelanjutan. Semoga Bapak / Ibu dalam keadaan sehat dan bahagia hari ini.

Saat ini Saya sedang melakukan penelitian untuk Tugas Akhir Penulisan Mahasiswa (TAPM) atau yang umum dikenal dengan sebutan Tesis. Penelitian saya terkait erat dengan bidang Manajemen SDM. Dalam penelitian ini, saya menggunakan kuisisioner untuk mengetahui persepsi Bapak/ Ibu mengenai *Situasional Leadership*, *Corporate Culture*, *Job Demand Control*, serta *Employee Engagement*. Tidak ada jawaban yang benar atau salah, karena semua bergantung kepada persepsi masing-masing. Demi akurasi hasil penelitian saya berharap Bapak/Ibu menjawab setiap pertanyaan dengan jujur. Informasi yang diberikan hanya akan digunakan sebatas untuk menunjang penelitian dan dijamin kerahasiaannya.


Atas bantuan dan partisipasinya, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Ratu Ayu Primiputri Rakhmania Soerjaatmadja

LEMBAR KUISIONER PENELITIAN

Petunjuk Umum Pengisian Kuisisioner

1. Kuisisioner di bawah ini memuat sejumlah pertanyaan atau pernyataan.
2. Silakan jawab setiap pernyataan atau pertanyaan dengan memberi tanda  pada kotak jawaban yang Bapak/Ibu pilih. Tidak ada jawaban benar atau salah. Bapak/Ibu cukup menjawab secara apa adanya tentang apa yang pertama kali muncul di pikiran Bapak/Ibu .
3. Harap mengisi semua pernyataan/pertanyaan tanpa terlewat satupun
4. Jika Level jabatan anda di mulai dari *staff* sampai dengan *Assistant Manager*, maka yang dimaksud dengan Pimpinan adalah *Manager* yang memimpin Unit kerja Anda. Jika Posisi Anda sudah *manager* maka yang dimaksud pimpinan adalah *General Manager* Anda.
5. Sebelum anda mengisi kuisisioner mohon dipastikan bahwa anda lahir diantara tahun 1980 s.d. 2001 atau usia saat ini minimal sudah / akan segera menjadi 17 dan usia maksimal sudah/akan segera menjadi 38 tahun pada tahun 2018 ini (**Anda adalah Generasi Y**)

Himbauan

Sehubungan dengan keterbatasan waktu penelitian , saya berharap Bapak/Ibu mengisi dengan segera kuisisioner ini dan mengembalikannya segera kepada yang membagikan. Atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

A.Data Responden

1. Jenis Kelamin :

1. ☐ Laki – Laki

2. ☐ Perempuan

2. Usia Saat Ini :

3. Pendidikan Terakhir :

1. ☐ SD/Sederajat

5. ☐ S1

2. ☐ SLTP/Sederajat

6. ☐ S2

3. ☐ SLTA/Sederajat

7. ☐ S3

4. ☐ Diploma/Sederajat

4. Level Jabatan Anda :

1. ☐ Staff

3. ☐ Supervisor

5. ☐ Manager

2. ☐ Assistant Supervisor

4. ☐ Assistant Manager

6. ☐ Senior Manager

5. Lama Bekerja di Perusahaan Ini :

6. Bidang :

7. Unit :

B. KUISIONER BAGIAN 1

Keterangan Pilihan Jawaban :

1 = STS (Sangat Tidak Setuju)

2 = TS (Tidak Setuju)

3 = KS (Kurang Setuju)

4 = S (Setuju)

5 = SS (Sangat Setuju)

SITUASIONAL LEADERSHIP, CORPORATE CULTURE, dan JOB DEMAND CONTROL

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		1	2	3	4	5
		STS	TS	KS	S	SS
1	Pimpinan menyampaikan dengan jelas target pekerjaan yang harus saya capai.					
2	Pimpinan mampu mengatur lingkungan kerja saya menjadi kondusif					
3	Pimpinan selalu mengecek <i>progress</i> pekerjaan saya					
4	Pimpinan bersikap ramah kepada seluruh karyawan dalam berinteraksi					
5	Pimpinan bersedia menjadi pendengar yang baik bagi keluhan keluhan saya					
6	Pimpinan selalu memberikan <i>feedback</i> atas kinerja saya					
7	Sebelum menangani bidang pekerjaan saat ini, saya sudah memiliki pengalaman yang sama di pekerjaan sebelumnya.					
8	Saya memiliki pengetahuan yang cukup tentang bagaimana menyelesaikan pekerjaan saya					
9	Saya memahami dengan baik ekspektasi pimpinan terhadap hasil kerja saya					
10	Saya memiliki inisiatif yang tinggi dalam bekerja					

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		1	2	3	4	5
		STS	TS	KS	S	SS
11	Saya memiliki keyakinan diri yang besar bahwa saya mampu mencapai target target yang pimpinan tetapkan dengan hasil mengagumkan					
12	Saya berkomitmen memberikan yang terbaik bagi unit kerja saya					
13	Adanya kesempatan luas bagi saya di Perusahaan ini untuk menciptakan inovasi dalam bekerja					
14	Saya siap mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang memang menjadi tanggung jawab saya					
15	Pimpinan konsisten memberikan arahan yang rinci mengenai pekerjaan yang harus saya lakukan					
16	Saya taat bekerja sesuai dengan standar baku operasional yang ditentukan perusahaan					
17	Saya terbiasa menetapkan goals yang terukur dalam bekerja					
18	Saya senantiasa bekerja dengan berfokus pada hasil yang optimal					
19	Proses pembuatan keputusan di perusahaan ini selalu mempertimbangkan masukan karyawan					
20	Saya merasakan bahwa di perusahaan ini kami saling peduli satu sama lain					
21	Saya lebih suka bekerja dalam tim daripada bekerja sendiri					
22	Saat bekerja dalam tim, saya menjunjung tinggi nilai Loyalitas pada tim kerja					
23	Saya terbiasa bekerja dengan disiplin waktu agar pekerjaan selesai lebih cepat namun hasilnya tetap baik					
24	Dedikasi saya dalam bekerja adalah untuk mendukung terbangunnya keunggulan kompetitif perusahaan					
25	Saya merasa bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan perusahaan semata.					

26	Saya selalu berbicara positif tentang perusahaan tempat saya bekerja kepada kolega dan keluarga					
27	Perusahaan menuntut kualitas tinggi dari pekerjaan yang saya hasilkan					
28	Saya dituntut memberikan kinerja optimal bagi perusahaan					
29	Saya dituntut memiliki kompetensi mumpuni untuk bidang pekerjaan saya					
30	Saya memiliki kendali dalam mencapai kualitas kerja yang saya inginkan					
31	Saya memiliki kendali menetapkan cara mengatur kuantitas waktu dalam bekerja					
32	Saya memiliki kendali dalam mengatur beban kerja yang diberikan oleh perusahaan.					

C. KUISIONER BAGIAN II

PETUNJUK:

Jawablah pernyataan-pernyataan berikut ini sesuai dengan apa yang Ibu/Bapak rasakan pada saat bekerja dengan memberikan tanda checklist (√) pada skala berikut :

Skala :

1 (TP) = Tidak pernah

2 (KK) = Kadang-kadang (1-3 kali dalam sebulan)

3 (SR) = Sering (1 kali seminggu)

4 (SS) = Sangat sering (2-3 kali dalam seminggu)

5 (SL) = Selalu (setiap hari)

EMPLOYEE ENGAGEMENT

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		1	2	3	4	5
		TP	KK	SR	SS	SL
1	Saat bekerja saya merasa sangat berenergi					
2	Saat bekerja saya merasa kuat dan bersemangat					
3	Ketika bangun di pagi hari saya merasa bersemangat ingin berangkat kerja					

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		1	2	3	4	5
		TP	KK	SR	SS	SL
4	Saya memiliki ketahanan mental kerja yang sangat tinggi					
5	Ketika sesuatu berjalan tidak sebagaimana mestinya, saya berusaha keras menemukan solusi terbaik					
6	Pekerjaan ini terasa memiliki arti dan tujuan penting bagi saya.					
7	Saya merasa antusias dengan pekerjaan saya					
8	Pekerjaan saya menginspirasi saya					
9	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan					
10	Saya terinspirasi meningkatkan kualitas diri saat bekerja					
11	Saya bekerja penuh dengan totalitas					
12	Saya merasa senang saat sibuk bekerja					
13	Saat bekerja, saya seakan lupa segala sesuatu di sekeliling saya					
14	Saking menikmatinya, saya terbawa suasana ketika bekerja					
15	Rasa keterikatan antara saya dengan pekerjaan dan perusahaan ini begitu kuat					

-----TERIMAKASIH-----

HAVE A GREAT DAY

Lampiran 2 Data Demografi Responden

ID Responden	Gender	Usia	Pendidikan	Jabatan	Lama Bekerja	Bidang	Unit
1	1	21	3	1	1	5	1
2	2	23	4	1	1	5	1
3	2	25	4	1	1	5	1
4	2	26	6	1	2	5	1
5	1	26	5	1	6	5	1
6	2	22	4	1	1	2	2
7	2	23	4	1	2	2	2
8	2	28	4	1	7	6	2
9	2	25	5	1	3	2	2
10	1	30	5	3	8	2	2
11	1	27	5	1	1	2	2
12	1	25	5	1	2	2	2
13	1	31	5	4	10	2	2
14	1	22	4	1	2	2	2
15	1	28	5	1	1	2	2
16	1	28	5	1	1	2	2
17	1	25	5	1	1	2	2
18	2	19	3	1	1	4	2
19	2	24	4	1	2	2	2
20	1	26	4	1	1	2	2
21	1	23	4	3	2	2	2
22	1	24	4	1	2	2	2
23	1	35	5	4	10	6	2
24	1	22	3	1	1	2	2
25	2	30	4	1	7	4	1
26	2	24	4	1	2	4	1

27	2	32	4	1	9	4	1
28	1	35	5	1	8	4	1
29	1	37	5	1	10	4	1
30	2	20	3	1	1	4	1
31	1	33	5	1	9	4	1
32	1	21	3	1	1	2	1
33	1	20	3	1	1	2	1
34	1	21	3	1	1	2	1
35	1	19	3	1	1	2	1
36	1	20	3	1	1	2	1
37	1	20	3	1	1	2	1
38	1	20	3	1	1	2	1
39	2	25	5	1	1	2	1
40	1	19	3	1	1	2	1
41	1	23	4	1	1	2	1
42	1	36	5	1	9	2	1
43	2	26	4	1	2	6	1
44	2	25	3	1	1	6	1
45	2	30	4	1	5	1	1
46	2	27	4	1	2	1	1
47	2	21	3	1	1	1	1
48	2	24	5	1	2	1	1
49	2	24	5	1	2	1	1
50	2	24	5	1	1	7	1
51	1	27	4	1	6	3	3
52	1	27	3	1	6	3	3
53	1	37	4	1	12	6	3
54	2	23	5	1	2	1	1
55	1	22	5	1	2	7	3

56	1	22	3	1	2	7	3
57	2	34	3	1	14	7	3
58	2	31	6	1	8	7	3
59	1	21	3	1	2	7	3
60	2	22	4	1	1	7	3
61	1	24	5	1	6	3	1
62	1	35	5	3	7	3	1
63	1	26	3	1	5	3	1
64	1	24	5	1	2	3	1
65	2	24	5	1	1	3	1
66	2	33	5	3	11	7	1
67	1	35	4	3	10	7	1
68	1	30	5	2	7	7	1
69	1	28	4	1	9	2	1
70	1	26	5	1	2	2	1
71	1	22	4	1	1	2	1
72	1	21	3	1	1	2	1
73	1	24	5	1	1	2	1
74	2	20	3	1	1	6	1
75	2	30	5	3	9	6	1
76	1	25	5	1	1	6	1
77	2	22	5	1	2	6	1
78	1	22	3	1	4	7	3
79	1	26	5	3	3	7	3
80	1	24	3	1	2	7	3
81	2	35	4	1	10	7	3
82	2	24	4	1	3	7	3
83	2	29	5	1	5	7	3
84	1	25	3	1	3	6	3

85	2	23	4	1	2	6	3
86	2	22	3	1	2	6	3
87	2	29	5	3	5	6	3
88	2	33	5	4	9	6	3
89	1	31	4	3	6	7	3
90	1	33	5	3	7	2	3
91	1	27	5	1	2	2	3
92	1	25	5	1	2	2	3
93	1	38	5	4	10	7	3
94	2	25	5	1	2	2	3
95	2	32	5	1	9	4	3
96	2	30	5	3	5	1	3
97	1	28	5	1	1	7	3
98	1	27	5	1	2	7	3
99	2	29	5	3	7	7	1
100	2	25	5	1	2	6	1
101	2	37	5	1	12	6	1
102	1	28	3	1	8	2	2
103	1	37	5	3	10	2	2
104	1	23	5	1	1	2	2
105	1	29	4	3	7	2	2
106	1	27	5	1	3	2	2
107	1	23	4	1	2	2	2
108	1	28	5	3	4	2	2
109	1	32	4	3	9	2	2
110	1	20	3	1	1	2	2
111	1	26	5	1	2	2	2
112	1	24	5	1	2	2	2
113	1	37	5	4	9	6	1

114	1	26	5	3	2	1	1
115	2	37	5	1	11	6	1
116	2	30	5	3	7	5	1
117	1	25	3	1	2	4	1
118	2	23	3	1	2	5	1
119	2	20	3	1	1	1	1
120	2	25	4	1	2	1	1
121	2	25	5	1	1	5	1
122	2	30	5	4	7	6	1
123	2	23	3	1	1	4	1
124	2	25	4	1	2	6	1
125	1	30	4	1	4	4	1
126	1	35	5	4	7	7	1
127	1	30	4	1	5	7	1
128	2	24	3	1	3	4	1
129	2	23	4	1	1	4	1
130	1	33	3	3	5	1	1
131	1	24	3	1	1	1	1
132	1	27	5	1	2	1	1
133	2	28	5	1	2	1	1
134	1	25	3	1	3	5	1
135	1	30	3	1	3	1	1
136	1	28	3	1	5	6	1
137	1	30	4	1	3	6	1
138	1	35	5	4	7	7	1
139	1	30	4	1	3	7	1
140	1	25	3	1	3	1	1
141	1	28	3	1	5	5	1
142	1	25	5	1	2	1	1

143	1	24	3	1	2	5	1
144	1	30	3	1	5	1	1
145	1	25	4	1	2	6	1
146	1	30	4	1	5	1	1
147	1	27	4	1	2	1	1
148	1	21	3	1	1	1	1
149	1	24	5	1	2	1	1
150	1	24	5	1	2	1	1
151	1	22	3	1	4	7	3
152	1	26	5	3	3	7	3
153	1	24	3	1	2	7	3
154	2	28	5	1	5	7	3
155	1	25	4	1	2	7	3
156	1	28	5	1	3	7	3
157	1	28	4	1	3	2	3
158	1	26	5	1	2	2	3
159	1	22	4	1	1	2	3
160	1	21	3	1	1	2	3

FILE='D:\MY TESIS\Olah Data Penelitian Tesis\MY TESIS' RESEARCH\Data Demografi Responden 160.sav'.
 DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
 FREQUENCIES VARIABLES=Sex
 /ORDER=ANALYSIS.

[DataSet1] D:\MY TESIS\Olah Data Penelitian Tesis\MY TESIS RESEARCH\Data Demografi Responden 160.sav

Statistics

Jenis Kelamin

N	Valid	160
	Missing	0

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	103	64,4	64,4	64,4
	Perempuan	57	35,6	35,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=Usia
  /PIECHART PERCENT
  /ORDER=ANALYSIS
```

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	19	3	1,9	1,9	1,9
	20	8	5,0	5,0	6,9
	21	8	5,0	5,0	11,9
	22	12	7,5	7,5	19,4
	23	11	6,9	6,9	26,3
	24	19	11,9	11,9	38,1
	25	20	12,5	12,5	50,6
	26	11	6,9	6,9	57,5
	27	9	5,6	5,6	63,1
	28	13	8,1	8,1	71,3
	29	4	2,5	2,5	73,8
	30	15	9,4	9,4	83,1
	31	3	1,9	1,9	85,0
	32	3	1,9	1,9	86,9
	33	5	3,1	3,1	90,0
	34	1	,6	,6	90,6
	35	7	4,4	4,4	95,0
	36	1	,6	,6	95,6
	37	6	3,8	3,8	99,4
	38	1	,6	,6	100,0
Total		160	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=Edu
 /BARCHART PERCENT

/ORDER=ANALYSIS

Tingkat Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SEDERAJAT	45	28,1	28,1	28,1
	DIPLOMA/SEDERAJAT	43	26,9	26,9	55,0
	S1	70	43,8	43,8	98,8
	S2	2	1,3	1,3	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=Level

/BARCHART PERCENT

/ORDER=ANALYSIS

Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Staff	131	81,9	81,9	81,9
	Assistant Supervisor	1	,6	,6	82,5
	Supervisor	20	12,5	12,5	95,0
	Assistant Manager	8	5,0	5,0	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=Masa

/BARCHART PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	43	26,9	26,9	26,9
	2	46	28,7	28,7	55,6
	3	14	8,8	8,8	64,4
	4	4	2,5	2,5	66,9
	5	12	7,5	7,5	74,4
	6	5	3,1	3,1	77,5
	7	11	6,9	6,9	84,4
	8	4	2,5	2,5	86,9
	9	9	5,6	5,6	92,5
	10	7	4,4	4,4	96,9
	11	2	1,3	1,3	98,1
	12	2	1,3	1,3	99,4
	14	1	,6	,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=Bidang
 /BARCHART PERCENT
 /ORDER=ANALYSIS.

Bidang

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Perencanaan	23	14,4	14,4	14,4
Distribusi	51	31,9	31,9	46,3
Konstruksi	7	4,4	4,4	50,6
Keuangan	14	8,8	8,8	59,4
SDM dan Organisasi	11	6,9	6,9	66,3
Komunikasi,Hukum,Organisasi	23	14,4	14,4	80,6
Niaga dan Pelayanan Pelanggan	31	19,4	19,4	100,0
Total	160	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=Unit
 /BARCHART PERCENT
 /ORDER=ANALYSIS

Unit

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kantor Disjaya	90	56,3	56,3	56,3
APD Jakarta	30	18,8	18,8	75,0
Area Menteng	40	25,0	25,0	100,0
Total	160	100,0	100,0	

Lampiran 3 Tabulasi Jawaban Responden Menggunakan Data Mean Sub Dimensi

SLTB	SLRB	5LML	CCITR	CCATD	CCOO	CCPO	CCTO	CCAG	CCST	JD	JC	EEVG	EEDD	EEAB
4	4	4.2	4.5	5	4.5	5	4	4.5	4	4	5	4.8	4.8	4
4	4	4	3.5	4	3.5	3.5	3.5	4	4	4	4	4	3.8	3.8
3.7	3.5	3.7	3.5	4	3.5	3.5	3.5	4	3.5	4	4	3	3.6	3
3.7	4.3	3.8	4	4	4	4	4	4	4	3.7	3.5	4	4	4
3.7	4	4	5	4	4.5	5	5	4	5	3.5	3.5	5	4.6	4
4	4.3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.4	4.2	4.6
4	3.5	4	4	4	4	4	4	4	4	3.5	3.7	4	4.2	4.2
4	4.3	4.7	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4.8	4
4	4.3	4	4	4.5	4	4	4	4.5	4	4	4	4.4	4.4	4
3.7	3.5	3.8	4	3.5	4	4	4	3.5	4	3.5	3.5	3	3	3.2
4.7	4.5	4.5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4.6	4.2	4.6
4.7	4.7	4.7	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4	4	4.2	4.6	4.4
4.3	4.3	4.5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4.6	4.8	4.2
4.3	4.7	4.7	5	4.5	5	5	5	4.5	5	4	4	3.8	3.4	3.6
4	4.3	4.5	5	4.5	4.5	5	5	4.5	5	4.5	4.7	4.4	4.8	4.6
4	3.7	3.8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4.3	4.5	4	4.5	4	4	4	4.5	4	4	4	3.4	3.8	3.4
4.7	4.3	4	5	5	5	5	5	5	5	4.3	4.3	5	4.6	4.4
4	3.7	3.8	4	4	4	4	4	4	4	3.7	3.7	4.8	4.6	4.4
4	4.3	4	3.5	4	3.5	3.5	3.5	4	3.5	4	4	4.2	4	4
4	4	3.5	4	4	4	4	4	4	4	3.7	3.7	4.8	4.6	3.6
4	4.3	4.3	4.5	4	4.5	4.5	4.5	4	4.5	4.7	4.7	4.8	4.6	3.6
4.3	4.3	4.5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.4	4.4	4.4
4	3.5	3.8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.8	3.8	3.4
4	3.7	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.3	3	3	3.4
4	4	3.8	4	4	4	4	4	4	4	3.3	3.3	3	3.4	3.2
5	5	4.7	4	4	4	4	4	4	4	3.7	3.7	3	3	3

4.5	4.3	4.8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.4	4.8	4.6
4.3	4.3	4	4	4	4	4	4	4	4	3.7	3.7	4.8	5	5
4	4.3	4.2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.8	4.8	4.6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.8	4	4
4.7	5	4.5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.5	3	3
4.3	4.3	4	4	3.5	4	4	4	3.5	4	3.3	3.3	3	3	3.5
4.7	5	4.5	4	4	4	4	4	4	4	3.5	3.5	4.4	4.4	3.4
4.3	4.7	4.3	5	4	5	5	5	4	5	4.3	4.3	4	4.8	5
4.5	5	4.5	5	4	5	5	5	4	5	3.7	3.7	4.6	4.2	3.8
4.3	4.7	4.2	4.5	4	4.5	4.5	4.5	4	4.5	4	4	4	3.8	3.2
4	4.3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3.8	3.8
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4.4	4.8	4.2
4	4	3.8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.2	4	4.2
4	4	3.8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.2	3.6
3.7	3.7	3.7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4.6	3.6
4	4	3.5	3.5	4	3.5	3.5	3.5	4	3.5	4	4	3.6	4	3.6
3.7	4	3.8	4.5	4	4.5	4.5	4.5	4	4.5	3	3	3.4	3.8	3.8
3.7	3.5	3.2	4.5	3.5	4.5	4.5	4.5	3.5	4.5	4	4	3.3	3.4	3.4
4	3.5	3.5	4	3.5	4	4	4	3.5	4	3	3	3.2	3.2	3.4
4	3.5	3.5	3.5	4	3.5	3.5	3.5	4	3.5	3.3	3.3	3	3.2	3.4
3.7	3.5	3.8	4	3.5	4	4	4	3.5	4	3	3	3.8	3.2	3.2
5	4.5	4.5	3.5	5	3.5	3.5	3.5	5	3.5	3	3	3.4	3	4
4	4	3.5	4.5	3.5	4.5	4.5	4.5	3.5	4.5	3	3	4.4	4	3.5
4	4.3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4.8	4.4
3.7	3.3	3.5	4	3.5	4	4	4	3.5	4	3.3	3.3	3.6	4	3.6
4.3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4.3	4.3	4	4	4	4	4	4	4	4	3.7	3.7	3.6	3.8	3.4
4	4	3.8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.8	4	4.2
4.3	4.3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	3.5	3.7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.4

4	4	4.2	4	4	4	4	4	4	4	4.3	4.3	3.2	3	3.2
3.7	3.7	3.5	4	4	4	4	4	4	4	3.3	3.3	3.4	3.4	3.2
3.7	3.7	3.7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.8	3.6
4	4	3.5	3.5	4	3.5	3.5	3.5	4	3.5	4	4	3.6	3.2	3.4
4.3	4.3	4.5	4	3.5	4	4	4	3.5	4	3.7	3.7	3.6	4.6	4.6
4.3	4	4.2	4.5	5	4.5	4.5	4.5	5	4.5	4	4	4.8	4.4	4.6
4.3	4	4	4.5	4	4.5	4.5	4.5	4	4.5	3.3	3.5	4.2	4	4.2
4	4	3.7	3.5	4	3.5	3.5	3.5	4	3.5	4	4	3	4	3.4
4	4	3.8	4	4	4	4	4	4	4	3.3	3.3	3	3.2	4
4	3.7	3.8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3.6
3.5	3.3	3.5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3.5	4	4	3.5	4.5	3.5	3.5	3.5	4.5	3.5	4	4	4.6	4.8	3.6
3.5	3.3	3.2	3.5	4	3.5	3.5	3.5	4	3.5	4	4	3	3.4	3.2
3.3	3	3.5	5	5	5	5	5	5	5	4.3	4.3	4.6	5	4.4
4	4	3.8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4.4
3.7	4	4	4.5	4	4.5	4.5	4.5	4	4.5	4	4	3.8	4.2	4
4	4.3	3.8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.6	4.2	3.4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.3	4.3	4	4.2	3.8
4	4.3	4.3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.8
4	4	3.7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.4	3.2	3.6
4.3	4.3	4.2	4	4.5	4	4	4	4.5	4	3.3	3.3	4.6	5	4.4
4.3	4.3	4	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	3.3	3.3	4.4	3.6	3.8
4.3	4.7	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4	4	3.8	4	4
4.3	4.7	4.5	4	4	4	4	4	4	4	3.7	3.7	4.2	3.6	4.2
4	4.3	4	4	3.5	4	4	4	3.5	4	4	4	4.4	4.4	3.2
4.7	5	4.5	4.5	4	4.5	4.5	4.5	4	4.5	3.7	3.7	4.8	4.6	4.4
4.3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4.4	4.4	4.2
4	4.3	4	3	4	3	3	3	4	3	3.3	3.3	3.4	3.6	3.2
4	4.3	4	4.5	4	4.5	4.5	4.5	4	4.5	5	5	3.4	3.2	3.4
4	4	3.7	4	4	4	4	4	4	4	4.3	4.3	3.2	3.4	4

4	4.3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.4	4.8	4.4
4	4	4.2	3.5	4	3.5	3.5	3.5	4	3.5	4.3	4.3	4.6	5	4.6
4.5	4	4	4.5	5	4.5	4.5	4.5	5	4.5	4.7	5	5	5	5
4	4.3	4	4.5	4	4.5	4.5	4.5	4	4.5	4	4	3.6	4.6	3.6
4	4.3	4	4	4	4	4	4	4	4	3.3	3.3	3.6	3.8	3.4
4.3	4.3	4.5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.6	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.7	3.7	4.4	3.8	4.2
4	4.3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4.2	4	3.4
4	4.3	4	4	4	4	4	4	4	4	3.7	3.7	3	3	3.4
4.7	4.7	4.7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.8
5	5	4.8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.4
4	4.3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.2	4	4.2
4.3	4.7	4	4	3.5	4	4	4	3.5	4	4	4	3	3.6	3.6
4	4.3	4	4	4	4	4	4	4	4	3.7	3.7	4	4.2	4
3.3	3.7	3.5	3.5	3	3.5	3.5	3.5	3	3.5	4	4	3.6	4.8	3.2
4	4.3	4.7	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4.2	4	4
4.3	4.3	4	4.5	4	4.5	4.5	4.5	4	4.5	4	4	3.6	3.4	3
4	4	4.5	4	4.5	4	4	4	4.5	4	5	5	4	4	4.2
4	4.3	4	4	4	4	4	4	4	4	3.7	3.7	4.4	4	3.6
4	4	4	4	3.5	4	4	4	3.5	4	4.3	4.3	2.8	3.6	3.2
4.3	5	4.2	4.5	4	4.5	4.5	4.5	4	4.5	4	4	4.2	4	4
4	4.3	4	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3	3.5	5	4.8	4.8
4	4.3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.6
4	4.3	4.2	5	4	5	5	5	4	5	4.3	4.3	5	4.8	4
4	5	4.5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.2	4.2	4.2
4.3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4.7	4.7	5	5	4
3.5	3.7	3.7	4	5	4	4	4	5	4	3	3	5	4.6	4.2
5	4.5	4.5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4.3	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4.2	4.2	4.4
4	4.3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.6	3.2	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.2	4.2	4
4.3	4.3	4.2	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4	4	5	5	5
4	4.3	4	4	4	4	4	4	4	4	3.3	3.3	4.4	5	4.6
4.3	4.3	4.3	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.3	4.3	4.6	4.8	3.4
4	4.3	4	4	4.5	4	4	4	4.5	4	3.7	3.7	3.6	4	3.8
4	4.7	4	4	4.5	4	4	4	4.5	4	3.3	3.3	3.4	4.2	3.8
4.5	4.7	4.5	4	4.5	4	4	4	4.5	4	4	4	4	4.6	3.8
4.3	4.5	4.2	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4	4	3.2	3.2	3.6
5	4.3	4.2	4.5	4	4.5	4.5	4.5	4	4.5	4	4	4.6	5	4.2
4	4.3	4	4	3.5	4	4	4	3.5	4	3.7	3.7	3.6	3.4	3.4
3	3.5	3.2	3.5	4	3.5	3.5	3.5	4	3.5	3.7	3.7	3	3.8	2.8
3.5	4	4	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.7	4.7	5	5	4
4	4.3	4.2	4	4.5	4	4	4	4.5	4	3	3	3.6	4	4
4	4.3	3.8	4	4.5	4	4	4	4.5	4	3.7	3.7	4	4.4	4
4	4	4	4	3.5	4	4	4	3.5	4	3.3	3.3	3.2	3.6	3.8
4.3	4.7	4.5	4.5	4	4.5	4.5	4.5	4	4.5	4.3	4.3	4.6	5	4.4
4	4.7	4	5	4	5	5	5	4	5	3.3	3.3	3.2	3.6	3.8
5	4.7	5	5	5	5	5	5	5	5	3.7	3.7	4.8	4.2	4.4
4.5	4.3	3.7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.8	4
4.3	4.7	4.2	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4	4	3.2	3.6	4
4	4.3	4.2	4.5	4	4.5	4.5	4.5	4	4.5	4	4	4.6	5	4.2
4	4.3	4	4	3.5	4	4	4	3.5	4	3.7	3.7	3.6	3.4	3.4
4	4.3	4.2	4	4.5	4	4	4	4.5	4	3	3	3.6	4	4
3.7	4	3.8	4	4.5	4	4	4	4.5	4	3.7	3.7	4	4.4	4
4	4	4	4	3.5	4	4	4	3.5	4	3.3	3.3	3	3.6	3.2
4	4.7	4	5	4	5	5	5	4	5	3.3	3.3	3.8	3	3
5	4.7	5	5	5	5	5	5	5	5	3.7	3.7	4.8	4.2	4.4
4.3	4.7	4.2	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4	4	3.2	3.2	3.6
3.7	4	4	5	3.5	5	5	5	3.5	5	4	4	3.8	3.4	3.4
4	3.7	4	4	3.5	4	4	4	3.5	4	3	3	3.2	3.2	2.8

4	4	3.7	3.5	4	3.5	3.5	3.5	4	3.5	3.3	3.3	3	3.2	2.8
4	4.3	3.8	4	3.5	4	4	4	3.5	4	3	3	3.8	3.2	3.2
5	4.7	4.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.4	3	3.6
4.3	4.7	4.2	4	4.5	4	4	4	4.5	4	3.3	3.3	4.6	5	4.4
4.3	4.7	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	3.3	3.3	4.4	3.6	3.8
4.3	4.7	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4	4	3	3	4
4	4.3	5	4	4	4	4	4	4	4	3.3	3.3	3	3.2	3.4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.2	3.6
4	4	4.3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4.3	4.3	3.5	4.5	3.5	3.5	3.5	4.5	3.5	4	4	4.6	4.8	3.6
3.5	3.7	3.2	3.5	4	3.5	3.5	3.5	4	3.5	4	4	3.6	3.8	4
3.5	3.7	3.7	5	4.5	5	5	5	5	4	4.3	4.3	4.6	5	4.4
4	4.3	3.8	4	4.5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4.4

Lampiran 4 Deskripsi Normalitas Data

No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness	
SLTB	1	0	4.099	4	3	5	0.353	1.314	0.55
SLRB	2	0	4.198	4.3	3	5	0.398	0.094	-0.163
SLML	3	0	4.071	4	3.2	5	0.373	0.21	0.299
CCITR	4	0	4.147	4	3	5	0.435	0.126	0.422
CCATD	5	0	4.128	4	3	5	0.416	0.218	0.543
CCOO	6	0	4.147	4	3	5	0.432	0.141	0.392
CCPO	7	0	4.156	4	3	5	0.444	0.004	0.419
CCTO	8	0	4.144	4	3	5	0.434	0.158	0.443
CCAG	9	0	4.131	4	3	5	0.42	0.174	0.554

CCST	10	0	4.141	4	3	5	0.426	0.283	0.461
JD	11	0	3.838	4	3	5	0.458	0.327	0.092
JC	12	0	3.86	4	3	5	0.474	0.394	0.27
EEVG	13	0	4	4	2.8	5	0.65	-1.159	-0.051
EEDD	14	0	4.064	4	3	5	0.624	-1.094	-0.057
EEAB	15	0	3.869	4	2.8	5	0.51	-0.526	0.142

Lampiran 5 Sample Corellation

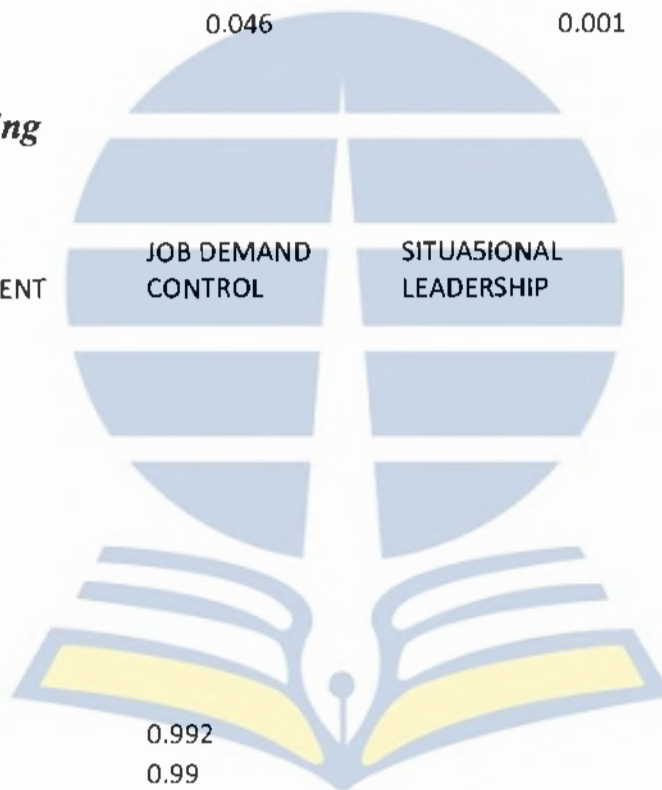
	SLTB	SLRB	SLML	CCITR	CCATD	CCOO	CCPO	CCTO	CCAG	CCST	JD	JC	EEVG	EEDD	EEAB
SLTB	1														
SLRB	0.699	1													
SLML	0.638	0.684	1												
CCITR	0.257	0.323	0.377	1											
CCATD	0.331	0.247	0.371	0.371	1										
CCOO	0.277	0.331	0.37	0.975	0.366	1									
CCPO	0.245	0.316	0.361	0.98	0.391	0.956	1								
CCTO	0.259	0.327	0.375	0.996	0.357	0.971	0.968	1							
CCAG	0.314	0.241	0.351	0.373	0.987	0.368	0.401	0.367	1						
CCST	0.287	0.348	0.395	0.975	0.348	0.949	0.948	0.979	0.342	1					
JD	0.13	0.082	0.187	0.26	0.332	0.262	0.262	0.258	0.336	0.251	1				
JC	0.123	0.065	0.177	0.257	0.359	0.256	0.303	0.24	0.362	0.234	0.964	1			
EEVG	0.191	0.171	0.214	0.319	0.425	0.329	0.343	0.311	0.429	0.303	0.293	0.333	1		
EEDD	0.056	0.075	0.125	0.226	0.383	0.235	0.25	0.218	0.393	0.197	0.366	0.4	0.815	1	
EEAB	0.27	0.195	0.285	0.28	0.427	0.302	0.29	0.278	0.436	0.267	0.288	0.319	0.673	0.68	1

Lampiran 6 Tabulasi Path Coefficient

	CORPORATE CULTURE	EMPLOYEE ENGAGEMENT	JOB DEMAND CONTROL	SITUASIONAL LEADERSHIP
CORPORATE CULTURE		0.328	0.352	
EMPLOYEE ENGAGEMENT				
JOB DEMAND CONTROL		0.249		
SITUASIONAL LEADERSHIP		0.046	0.001	

Lampiran 7 Tabulasi *Outer Loading*

	CORPORATE CULTURE	EMPLOYEE ENGAGEMENT	JOB DEMAND CONTROL	SITUASIONAL LEADERSHIP
CCAG	0.716			
CCATD	0.713			
CCITR	0.912			
CCOO	0.899			
CCPO	0.912			
CCST	0.888			
CCTO	0.906			
EEAB		0.869		
EEDD		0.918		
EEVG		0.921		
JC			0.992	
JD			0.99	
SLML				0.905
SLRB				0.868
SLTB				0.872



OUTER WEIGHT

	CORPORATE CULTURE	EMPLOYEE ENGAGEMENT	JOB DEMAND CONTROL	SITUASIONAL LEADERSHIP
CCAG	0.22			
CCATD	0.217			
CCITR	0.152			
CCOO	0.156			
CCPO	0.164			
CCST	0.142			
CCTO	0.147			
EEA8		0.37		
EEDD		0.354		
EEVG		0.383		
JC			0.523	
JD			0.486	
SLML				0.473
SLRB				0.285
SLTB				0.371

Lampiran 8 Tabulasi Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
CORPORATE CULTURE	0.938	0.942	0.949	0.729
EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.887	0.888	0.93	0.816
JOB DEMAND CONTROL	0.982	0.986	0.991	0.982
SITUASIONAL LEADERSHIP	0.861	0.907	0.913	0.778

Lampiran 9 Tabulasi *Discriminant Validity*

FORNER LOCKER CRITERIA

	CORPORATE CULTURE	EMPLOYEE ENGAGEMENT	JOB DEMAND CONTROL	SITUASIONAL LEADERSHIP
CORPORATE CULTURE	0.854			
EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.436	0.903		
JOB DEMAND CONTROL	0.352	0.372	0.991	
SITUASIONAL LEADERSHIP	0.438	0.228	0.155	0.882

CROSS LOADING

VARIABEL	CORPORATE CULTURE	EMPLOYEE ENGAGEMENT	JOB DEMAND CONTROL	SITUASIONAL LEADERSHIP
CCAG	0.716	0.465	0.353	0.352
CCATD	0.713	0.457	0.349	0.369
CCITR	0.912	0.306	0.261	0.366
CCOO	0.899	0.321	0.262	0.372
CCPO	0.912	0.328	0.286	0.352
CC5T	0.888	0.285	0.244	0.393
CCTO	0.906	0.299	0.251	0.367
EEAB	0.405	0.869	0.307	0.291

EEDD	0.341	0.918	0.387	0.101
EEVG	0.432	0.921	0.316	0.221
JC	0.355	0.387	0.992	0.148
JD	0.343	0.348	0.99	0.16
SLML	0.443	0.232	0.184	0.905
SLRB	0.356	0.165	0.074	0.868
SLTB	0.342	0.193	0.128	0.872

HETEROTRAIT MONOTRAIT RATIO

	CORPORATE CULTURE	EMPLOYEE ENGAGEMENT	JOB DEMAND CONTROL	SITUASIONAL LEADERSHIP
CORPORATE CULTURE				
EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.45			
JOB DEMAND CONTROL	0.349	0.399		
SITUASIONAL LEADERSHIP	0.47	0.252	0.158	

Lampiran 10 Tabulasi *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.246	0.232
JOB DEMAND CONTROL	0.124	0.113

Lampiran 11 Tabulasi *F-Square*

	CORPORATE CULTURE	EMPLOYEE ENGAGEMENT	JOB DEMAND CONTROL	SITUASIONAL LEADERSHIP
CORPORATE CULTURE		0.104	0.114	
EMPLOYEE ENGAGEMENT				
JOB DEMAND CONTROL	0.072			
SITUASIONAL LEADERSHIP	0.002		0	

Lampiran 12 Tabulasi *Bootstrapp Data*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
CORPORATE CULTURE -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.328	0.335	0.075	4.369	0
CORPORATE CULTURE -> JOB DEMAND CONTROL	0.352	0.352	0.072	4.864	0
JOB DEMAND CONTROL -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.249	0.248	0.071	3.49	0.001
SITUASIONAL LEADERSHIP -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.046	0.045	0.072	0.638	0.524
SITUASIONAL LEADERSHIP -> JOB DEMAND CONTROL	0.001	0.005	0.075	0.014	0.988

CONFIDENCE INTERVAL

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.50%	97.50%
CORPORATE CULTURE -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.328	0.335	0.19	0.475
CORPORATE CULTURE -> JOB DEMAND CONTROL	0.352	0.352	0.201	0.486
JOB DEMAND CONTROL -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.249	0.248	0.112	0.378
SITUASIONAL LEADERSHIP -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.046	0.045	-0.081	0.19
SITUASIONAL LEADERSHIP -> JOB DEMAND CONTROL	0.001	0.005	-0.147	0.151

CONFIDENCE INTERVAL BIAS

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.50%	97.50 %
CORPORATE CULTURE -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.328	0.335	0.006	0.176	0.465
CORPORATE CULTURE -> JOB DEMAND CONTROL	0.352	0.352	0.001	0.209	0.494
JOB DEMAND CONTROL -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.249	0.248	-0.001	0.115	0.384
SITUASIONAL LEADERSHIP -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.046	0.045	-0.001	-0.078	0.201
SITUASIONAL LEADERSHIP -> JOB DEMAND CONTROL	0.001	0.005	0.004	-0.16	0.145

Lampiran 13 *Total Indirect Effects*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
CORPORATE CULTURE -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.088	0.088	0.034	2.615	0.009
CORPORATE CULTURE -> JOB DEMAND CONTROL					
JOB DEMAND CONTROL -> EMPLOYEE ENGAGEMENT					
SITUASIONAL LEADERSHIP -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0	0.001	0.019	0.014	0.989
SITUASIONAL LEADERSHIP -> JOB DEMAND CONTROL					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.50%	97.50%	
CORPORATE CULTURE -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.088	0.088	0.031	0.162	
CORPORATE CULTURE -> JOB DEMAND CONTROL					
JOB DEMAND CONTROL -> EMPLOYEE ENGAGEMENT					
SITUASIONAL LEADERSHIP -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0	0.001	-0.041	0.039	
SITUASIONAL LEADERSHIP -> JOB DEMAND CONTROL					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.50%	97.50%
CORPORATE CULTURE -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.088	0.088	0.001	0.032	0.162
CORPORATE CULTURE -> JOB DEMAND CONTROL					
JOB DEMAND CONTROL -> EMPLOYEE ENGAGEMENT					

SITUASIONAL LEADERSHIP -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0	0.001	0.001	-0.042	0.038
SITUASIONAL LEADERSHIP -> JOB DEMAND CONTROL					

Lampiran 14 *Spesific Indirect Effects*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Value s
CORPORATE CULTURE -> JOB DEMAND CONTROL -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.088	0.088	0.034	2.615	0.009
SITUASIONAL LEADERSHIP -> JOB DEMAND CONTROL -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0	0.001	0.019	0.014	0.989
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.50%	97.50%	
CORPORATE CULTURE -> JOB DEMAND CONTROL -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.088	0.088	0.031	0.162	
SITUASIONAL LEADERSHIP -> JOB DEMAND CONTROL -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0	0.001	-0.041	0.039	
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.50%	97.50 %
CORPORATE CULTURE -> JOB DEMAND CONTROL -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.088	0.088	0.001	0.032	0.162
SITUASIONAL LEADERSHIP -> JOB DEMAND CONTROL -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0	0.001	0.001	-0.042	0.038

Lampiran 15 Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
CORPORATE CULTURE -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.416	0.423	0.073	5.697	0
CORPORATE CULTURE -> JOB DEMAND CONTROL	0.352	0.352	0.072	4.864	0
JOB DEMAND CONTROL -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.249	0.248	0.071	3.49	0.001
SITUASIONAL LEADERSHIP -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.046	0.046	0.071	0.651	0.515
SITUASIONAL LEADERSHIP -> JOB DEMAND CONTROL	0.001	0.005	0.075	0.014	0.988

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)		
CORPORATE CULTURE -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.416	0.423	2.50%	97.50%
CORPORATE CULTURE -> JOB DEMAND CONTROL	0.352	0.352	0.286	0.561
JOB DEMAND CONTROL -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.249	0.248	0.201	0.486
SITUASIONAL LEADERSHIP -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.046	0.046	0.112	0.378
SITUASIONAL LEADERSHIP -> JOB DEMAND CONTROL	0.001	0.005	-0.096	0.189
			-0.147	0.151

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.50%	97.50%
CORPORATE CULTURE -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.416	0.423	0.007	0.274	0.55

CORPORATE CULTURE -> JOB DEMAND CONTROL	0.352	0.352	0.001	0.209	0.494
JOB DEMAND CONTROL -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.249	0.248	-0.001	0.115	0.384
SITUASIONAL LEADERSHIP -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.046	0.046	0	-0.075	0.196
SITUASIONAL LEADERSHIP -> JOB DEMAND CONTROL	0.001	0.005	0.004	-0.16	0.145

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
CCAG <- CORPORATE CULTURE	0.716	0.716	0.058	12.395	0
CCATD <- CORPORATE CULTURE	0.713	0.712	0.059	12.109	0
CCITR <- CORPORATE CULTURE	0.912	0.908	0.046	19.987	0
CCOO <- CORPORATE CULTURE	0.899	0.895	0.046	19.612	0
CCPO <- CORPORATE CULTURE	0.912	0.909	0.039	23.149	0
CCST <- CORPORATE CULTURE	0.888	0.883	0.05	17.701	0
CCTO <- CORPORATE CULTURE	0.906	0.902	0.049	18.624	0
EEAB <- EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.869	0.868	0.023	37.706	0
EEDD <- EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.918	0.918	0.017	52.732	0
EEVG <- EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.921	0.922	0.012	74.192	0
JC <- JOB DEMAND CONTROL	0.992	0.992	0.004	238.237	0
JD <- JOB DEMAND CONTROL	0.99	0.99	0.006	173.349	0
SLML <- SITUASIONAL LEADERSHIP	0.905	0.902	0.057	15.921	0
SLRB <- SITUASIONAL LEADERSHIP	0.868	0.857	0.057	15.247	0
SLTB <- SITUASIONAL LEADERSHIP	0.872	0.863	0.047	18.467	0

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.50%	97.50%
CCAG <- CORPORATE CULTURE	0.716	0.716	0.591	0.817
CCATD <- CORPORATE CULTURE	0.713	0.712	0.58	0.812

CCITR <- CORPORATE CULTURE	0.912	0.908	0.815	0.952
CCOO <- CORPORATE CULTURE	0.899	0.895	0.805	0.944
CCPO <- CORPORATE CULTURE	0.912	0.909	0.828	0.95
CCST <- CORPORATE CULTURE	0.888	0.883	0.788	0.937
CCTO <- CORPORATE CULTURE	0.906	0.902	0.807	0.951
EEAB <- EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.869	0.868	0.819	0.905
EEDD <- EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.918	0.918	0.881	0.945
EEVG <- EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.921	0.922	0.893	0.944
JC <- JOB DEMAND CONTROL	0.992	0.992	0.983	0.999
JD <- JOB DEMAND CONTROL	0.99	0.99	0.977	0.999
SLML <- SITUASIONAL LEADERSHIP	0.905	0.902	0.799	0.972
SLRB <- SITUASIONAL LEADERSHIP	0.868	0.857	0.725	0.916
SLTB <- SITUASIONAL LEADERSHIP	0.872	0.863	0.737	0.924

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
CCAG <- CORPORATE CULTURE	0.22	0.22	0.037	5.991	0
CCATD <- CORPORATE CULTURE	0.217	0.217	0.037	5.94	0
CCITR <- CORPORATE CULTURE	0.152	0.151	0.013	11.731	0
CCOO <- CORPORATE CULTURE	0.156	0.156	0.014	10.839	0
CCPO <- CORPORATE CULTURE	0.164	0.164	0.013	12.844	0
CCST <- CORPORATE CULTURE	0.142	0.141	0.016	8.725	0
CCTO <- CORPORATE CULTURE	0.147	0.147	0.015	9.877	0
EEAB <- EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.37	0.368	0.032	11.64	0
EEDD <- EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.354	0.355	0.028	12.797	0
EEVG <- EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.383	0.384	0.024	16.029	0
JC <- JOB DEMAND CONTROL	0.523	0.522	0.014	38.078	0
JD <- JOB DEMAND CONTROL	0.486	0.487	0.01	47.796	0
SLML <- SITUASIONAL LEADERSHIP	0.473	0.487	0.123	3.837	0

SLRB <- SITUASIONAL LEADERSHIP	0.285	0.272	0.112	2.538	0.011
SLTB <- SITUASIONAL LEADERSHIP	0.371	0.362	0.11	3.367	0.001

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.50%	97.50%
CCAG <- CORPORATE CULTURE	0.22	0.22	0.165	0.3
CCATD <- CORPORATE CULTURE	0.217	0.217	0.159	0.295
CCITR <- CORPORATE CULTURE	0.152	0.151	0.124	0.171
CCOO <- CORPORATE CULTURE	0.156	0.156	0.129	0.183
CCPO <- CORPORATE CULTURE	0.164	0.164	0.139	0.19
CCST <- CORPORATE CULTURE	0.142	0.141	0.107	0.164
CCTO <- CORPORATE CULTURE	0.147	0.147	0.12	0.17
EEAB <- EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.37	0.368	0.309	0.435
EEDD <- EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.354	0.355	0.297	0.403
EEVG <- EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.383	0.384	0.335	0.434
JC <- JOB DEMAND CONTROL	0.523	0.522	0.503	0.556
JD <- JOB DEMAND CONTROL	0.486	0.487	0.46	0.499
SLML <- SITUASIONAL LEADERSHIP	0.473	0.487	0.303	0.754
SLRB <- SITUASIONAL LEADERSHIP	0.285	0.272	-0.004	0.422
SLTB <- SITUASIONAL LEADERSHIP	0.371	0.362	0.154	0.542

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.50%	97.50%
CCAG <- CORPORATE CULTURE	0.22	0.22	0	0.17	0.316
CCATD <- CORPORATE CULTURE	0.217	0.217	0	0.169	0.317
CCITR <- CORPORATE CULTURE	0.152	0.151	0	0.123	0.171
CCOO <- CORPORATE CULTURE	0.156	0.156	0	0.129	0.183
CCPO <- CORPORATE CULTURE	0.164	0.164	0	0.138	0.188

CCST <- CORPORATE CULTURE	0.142	0.141	-0.001	0.107	0.163
CCTO <- CORPORATE CULTURE	0.147	0.147	0	0.118	0.168
EEAB <- EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.37	0.368	-0.002	0.315	0.441
EEDD <- EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.354	0.355	0.001	0.287	0.398
EEVG <- EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.383	0.384	0.001	0.344	0.441
JC <- JOB DEMAND CONTROL	0.523	0.522	0	0.506	0.561
JD <- JOB DEMAND CONTROL	0.486	0.487	0	0.45	0.496
SLML <- SITUASIONAL LEADERSHIP	0.473	0.487	0.013	0.298	0.752
SLRB <- SITUASIONAL LEADERSHIP	0.285	0.272	-0.013	-0.02	0.42
SLTB <- SITUASIONAL LEADERSHIP	0.371	0.362	-0.009	0.16	0.557

